



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ PLÁN PODNIKU NABÍZEJÍCÍHO  
SLUŽBU POP-UP STORE**

THE BUSINESS PLAN OF ENTERPRISE OFFERING A POP-UP STORE SERVICE

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Vladimír Pohančeník

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Vladimír Pohančenič**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Podnikatelský plán podniku nabízejícího službu pop-up store**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování realizovatelného podnikatelského plánu na založení společnosti podnikající v oblasti nabídky nestandardních propagačních služeb formou pop-up store. Hlavního cíle bude dosaženo na základě analýz vnějšího prostředí, oboru podnikání, vlastních zdrojů a schopností včetně provedení vlastního kvalitativního výzkumu u vybraných zákazníků. Na základě výstupů z provedených analýz a primárních dat výzkumu, bude následně vybrána vhodná strategie a obchodní model, který bude rozpracován do dílčích částí plánu v oblasti provozní, marketingové, organizační a finanční. Součástí návrhů bude taktéž zhodnocení rizik plánu a časové implementace jednotlivých aktivit.

### **Základní literární prameny:**

FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-8-247-3985-4.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. 2007. Podnikatelský plán. 1. Vyd. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STAŇKOVÁ, A. 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

SYNEK, M. 2011. Manažerská ekonomika. 5. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. 471 s. ISBN 978-8-247-3494-1.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá vytvořením reálného podnikatelského plánu pro založení podniku nabízejícího službu pop-up store v centru města Brna. Práce je postavená na teoretických východiskách popisujících současné formy prodeje v podnikání se zaměřením na nosnou myšlenku plánu, tvorbu obchodního modelu, strukturu podnikatelského plánu, zejména pak analyticko-výzkumné metody, které jsou použity v navazující, analytické části práce. Návrhová část navazuje na výsledky analýz a popisuje strategii začínajícího podniku, její propojení na vytvořený obchodní model, který je dále rozpracován do dílčích částí podnikatelského plánu.

## **Klíčová slova**

Pop-up store, podnikatelský plán, obchodní model, SWOT analýza, marketingový výzkum

## **Abstract**

The thesis deals with the creation of a real business plan for establishing a company offering a pop-up store service in the city center of Brno. The thesis is based on the theoretical background describing current forms of sales with focus on the main idea of the plan, creation of a business model, structure of a business plan, especially analytical-research methods, which are used in the following up analytical part of the thesis. The proposal part follows the results of the analyzes and describes the strategy of the start-up, its connection to the created business model, which is further elaborated into partial parts of the business plan.

## **Keywords**

Pop-up store, business plan, business model, SWOT analysis, market research

### **Bibliografická citace**

POHANČENÍK, Vladimír. *Podnikatelský plán podniku nabízejícího službu pop-up store* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118019>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne: .....

\_\_\_\_\_  
podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za její odborné vedení, její postřehy a připomínky, které mi pomáhaly při psaní diplomové práce udržovat správný směr. Také bych chtěl poděkovat své rodině za jejich ohromnou podporu.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Vymezení základních pojmů.....	14
1.1.1 Formy prodeje v podnikání.....	14
1.1.2 Pop-up store jako alternativní forma prodeje .....	18
1.1.3 Propagace.....	20
1.2 Business model CANVAS a Lean CANVAS .....	21
1.3 Podnikatelský plán a jeho struktura .....	26
1.3.1 Struktura podnikatelského plánu .....	26
1.4 Analytické a evaluační nástroje podnikatelského plánu .....	30
1.4.1 Analýza vnějšího prostředí .....	30
1.4.2 Analýza oborového prostředí .....	32
1.4.3 Marketingový průzkum trhu.....	34
1.4.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	36
1.4.5 Analýza faktorů prostřednictvím SWOT matice .....	39
1.5 Tvorba podnikatelského plánu .....	40
1.5.1 Představení podniku a volba strategie.....	40
1.5.2 Plán poskytování služeb .....	44
1.5.3 Marketingový plán .....	45
1.5.4 Organizační plán .....	47
1.5.5 Finanční plán.....	47
1.5.6 Hodnocení rizik .....	48
1.5.7 Časový harmonogram .....	51
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	52
2.1 Analýza vnějšího prostředí SLEPT .....	52
2.2 Analýza oborového prostředí dle Portera.....	60
2.3 Průzkum preferencí potencionálních zákazníků.....	65
2.3.1 Metodologie výzkumu.....	66
2.3.2 Výsledky výzkumu.....	66
2.3.3 Diskuze a závěry výzkumu .....	77
2.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností .....	79



2.5	Analýza faktorů prostřednictvím matice SWOT .....	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	83
3.1	Volba strategie a představení business modelu společnosti .....	83
3.1.1	Podniková strategie .....	83
3.1.2	Business model Lean CANVAS .....	85
3.2	Popis společnosti .....	88
3.3	Plán poskytování služeb .....	89
3.3.1	Popis poskytovaných služeb .....	90
3.3.2	Popis provozovny a její kapacita .....	91
3.3.1	Provozní doba a potřeba lidských zdrojů .....	94
3.3.2	Popis vybraných sub-dodavatelů .....	95
3.3.3	Celkové náklady běžného provozu .....	97
3.4	Marketingový plán .....	98
3.4.1	Marketingový mix společnosti .....	100
3.4.2	Nabízené služby .....	100
3.4.3	Cena a kalkulace nabízených služeb .....	102
3.4.4	Distribuce a propagace služeb .....	103
3.5	Organizační plán .....	106
3.6	Finanční plán .....	107
3.6.1	Zřizovací výdaje .....	108
3.6.2	Zahajovací rozvaha .....	108
3.6.3	Plán měsíčních výdajů na provoz .....	109
3.6.4	Predikce tržeb .....	110
3.6.5	Plány hotovostních toků .....	111
3.6.6	Plány výkazů zisků a ztrát .....	114
3.6.7	Plány rozvah .....	115
3.6.8	Analýza bodu zvratu .....	116
3.7	Hodnocení rizik .....	117
3.8	Harmonogram .....	121
	ZÁVĚR .....	123
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	125
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	129
	SEZNAM GRAFŮ .....	130
	SEZNAM TABULEK .....	131

PŘÍLOHY .....	i
---------------	---

## ÚVOD

Jak vstoupit a uchytit se s vlastním podnikem na trhu plném konkurence? Jak si zvýšit a udržet konkurenceschopnost vlastního podniku? To jsou palčivé otázky každého podnikatele.

Začátky podnikání jsou vždy spojené s určitými problémy a riziky. Start-upy kromě nízké úrovně zkušeností rovněž čelí riziku, zda o jejich produkt bude na trhu zájem, a problému, jak se dostat do povědomí zákazníků a jak si je získat. Naopak již zavedené podniky usilují o udržení stabilní pozice na trhu nebo dokonce o její zlepšení.

Tématem této práce je poměrně nová služba na trhu, která může posloužit jako netradiční způsob propagace produktů start-upů i zavedených podniků. Konkrétně se jedná o nabídku služby pop-up storu jako prostředku, který mohou podniky využít, aby se na trhu produktů více zviditelnily, přivedly ke svému produktu více zákazníků a zvýšily tak svoji konkurenceschopnost. Každý podnik na trhu již má nějaký svůj způsob, jakým propaguje vlastní výrobky a přináší mu to větší či menší úspěchy. Pop-up store firmám nemá přinést převratný a nepřetržitý způsob propagace, ale krátkodobou a zajímavou možnost, jak oslovit novou skupinu zákazníků.

Vytvoření pop-up store služby, která by podnikům poskytovala možnost nabízet měsíc své produkty v centru Brna, je úkolem této diplomové práce. Pro vytvoření tohoto podnikatelského záměru bylo nutné zpracovat teoretická východiska, která posloužila ke kvalitnímu zanalyzování současné situace, a výstupy provedených analýz poté posloužily k tvorbě business modelu a následnému navržení komplexního a fungujícího podnikatelského plánu.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Nové i stávající podniky bojují mezi sebou o přízeň zákazníků a za tímto účelem využívají různých nástrojů. Ty mohou být mimo jiné cíleny na propagaci podniku a jeho produktů. Navrhovaný podnik představuje pro tyto podniky příležitost v podobě nabídky nestandardní propagace prostřednictvím pop-up storu.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování realizovatelného podnikatelského plánu na založení společnosti podnikající v oblasti nabídky nestandardních propagačních služeb formou pop-up store.

Za účelem naplnění tohoto cíle je diplomová práce rozdělena do tří na sebe navazujících částí. První část představuje teoretická východiska práce, ve kterých jsou vymezeny základní pojmy související s tématem diplomové práce, vysvětleny rozdíly mezi business modelem CANVAS a Lean CANVAS, objasněna struktura podnikatelského plánu, která je dále podrobněji popsána z hlediska analytických a evaluačních nástrojů a tvorby jednotlivých plánů pro naplnění strategie. Cílem této části je vytvoření teoretické základny pro druhou část práce zaměřenou na analýzu současné situace a pro třetí část představující vlastní návrhy tvorby podnikatelského záměru.

Druhá část práce je věnována analyzování současné situace. Na základě sekundárních dat, získaných např. z Českého statistického úřadu apod., bude nejprve provedena analýza vnějšího prostředí SLEPT sledující sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, jejíž cílem je zjištění příležitostí a hrozeb, následně bude provedena analýza oborového prostředí dle Portera, která má za cíl určit atraktivitu daného trhu. Dále na základě primárních dat, např. získaných ze strukturovaných rozhovorů s potenciálními zákazníky, je v práci zahrnut průzkum preferencí potenciálních zákazníků, jehož cílem je zjištění potenciálu využití služeb pop-up storu v Brně s cílem spolupráce nového obchodního modelu začínajících služeb v této oblasti, dále je začleněna analýza vlastních zdrojů a schopností s cílem odhalit silné a slabé stránky zakladatele navrhovaného podniku. Výsledky těchto dílčích analýz jsou na závěr shrnuty v analýze SWOT, jejíž cílem je navržení vhodné strategie pro navrhovaný podnik.

Třetí část čerpá z analýz provedených ve druhé části práce, na jejichž základě je zvolena strategie a vhodný business model, formulován plán poskytování služeb, marketingový

plán, organizační plán, finanční plán a vyhodnocení rizika navrhovaného podniku. Na závěr je vytvořen harmonogram činností a jejich organizace při rozjezdu podnikatelského záměru. Cílem této části je vytvoření komplexního a fungujícího podnikatelského plánu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola má za úkol popsat důležité pojmy, které se přímo vztahují k zakládanému podniku, vysvětlit rozdíly mezi business modely CANVAS a Lean CANVAS a představit podnikatelský plán a jeho strukturu. Dále jsou zde popsány analytické a evaluační metody potřebné k tvorbě podnikatelského plánu, jakými jsou analýza vnějšího prostředí, analýza oborového prostředí, marketingový průzkum trhu a analýza vnitřního prostředí, následovaná shrnutím zjištěných výstupů do SWOT analýzy.

## 1.1 Vymezení základních pojmů

Protože diplomová práce navrhuje založení podniku nabízejícího propagační službu formou pop-up store, tak je nutné objasnit základní pojmy související s nabídkou této služby. Podniky v rámci svých strategií uvažují mezi jednotlivými formami prodeje, které mohou využít pro své podnikatelské záměry. Tato kapitola popisuje možné formy prodeje, které rozšiřuje o jednu nestandardní, kterou představuje právě pop-up store. Kapitola je ukončena popisem jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, protože podobně jako osobní prodej pop-up store ve své podstatě spojuje propagaci produktů s reálným prodejem, a proto je důležité soustředit se na obě tato hlediska.

### 1.1.1 Formy prodeje v podnikání

Každá forma prodeje má určité výhody a nevýhody. Neexistuje tedy jedna určitá, která by se dala označit za nejlepší, a proto je potřeba tuto volbu vztáhnout ke strategii podniku, jejímu produktu a cílovým zákazníkům. Některé podniky volí i více forem prodeje najednou, aby tím zvýšily svou konkurenceschopnost a snížily dopad nedostatků některých forem prodeje (Karamehmedovic 2013).

Jednotlivé formy prodeje, lze dělit podle způsobu, kterým distribuují své produkty k zákazníkovi. Ty lze podle Srpové dělit na přímé a nepřímé distribuční cesty (Srpová 2010, str. 214).

V případě **přímého prodeje** dostává zákazník produkt přímo od výrobce, případně od poskytovatele služby, a tedy bez externího zprostředkovatele. Do přímého prodeje patří prodej ve vlastních prodejních prostorách, prodej prostřednictvím prodejních automatů, nebo přímý prodej bez prodejních prostor (Srpová 2010, str. 214).

### **Prodej ve vlastních prodejních prostorách**

Jedná se o prodej v kamenném obchodě, který podnikatel vlastní nebo si pronajímá. Pro mnoho malých výrobních podniků se toto místo často shoduje s místem výroby (Srpová 2010, str. 214). Úspěch této formy prodeje je dán především pěti klíčovými faktory. Těmi jsou lokace, produkt, cena, doplňkové služby a komunikace. Nejdůležitějším faktorem je lokace, která determinuje, zda podnik zákazníci naleznou. Je také jediným faktorem, který konkurence nemůže zkopírovat (Karamehmedovic 2013). Faktory, které podnikatel musí zohlednit při výběru lokace, jsou spojeny s výší nájemného, možností parkování, frekvencí chodců, dopravním zatížením a nacházejí-li se v dostupnosti městské dopravy. Také, jak je objekt viditelný a situovaný, a zda se v okolí nachází konkurence (Koráb 2003). Produkt a cena pak určují obrát a zisk podniku. Doplňkové služby a komunikace pak souvisejí s celkovým pohledem na podnik. To znamená, že dokáží ovlivnit smýšlení zákazníků. Největší výhodou, kterou kamenný obchod nabízí svým zákazníkům, je možnost si produkt vyzkoušet, pořádně si ho prohlédnout a okamžitě odnést domů. Zkušený prodejce má navíc možnost působit na zákazníka tak, aby odcházel nejen s koupeným produktem, ale i spokojen z výhodného nákupu (Karamehmedovic 2013). Avšak nevýhodou této formy prodeje je nedostatečné pokrytí trhu, zvláště v porovnání s nepřímým prodejem (Srpová 2010, str. 214).

### **Prodej prostřednictvím vlastních prodejních automatů**

Největší výhodou této formy prodeje je nepřetržitá provozní doba a snižování nákladů na drahou pracovní sílu, kterou z velké části nahrazuje automatický systém. Lidskou práci však nelze zcela odmyslet, vždy je třeba nějaký zaměstnanec, který se bude starat o doplňování zboží do automatů a o výjezdy na případné poruchy. Tato forma prodeje je také v počátcích podnikání dosti kapitálově náročná, protože podnik musí investovat nejen do nákupu automatů, ale také do jejich instalace a komunikace s majiteli prodejních míst, kde by měly být automaty instalovány (Srpová 2010, str. 214).

### **Přímý prodej bez prodejních prostor**

Tato kategorie zahrnuje hned několik variant, které se ale od sebe výrazně odlišují. Do této skupiny patří například zásilkový, elektronický, osobní prodej, a dále maloobchodní a velkoobchodní prodej.

### ***Zásilkový prodej***

Zde spotřebitel uskutečňuje svůj nákup poštou, telefonicky nebo elektronicky na základě nabídky ze zaslaného katalogu, případně televizní nebo telefonické reklamy (Srpová 2010, str. 214).

### ***Elektronický prodej***

Rozvoj internetu dal prostor pro užití e-shopu. Největší výhodou této nejmladší formy prodeje spočívá v její časové dostupnosti. Zákazník ji může využít z pohodlí vlastního domova bez ohledu na to, kolik je hodin. Podle statistického úřadu v roce 2017 využívalo internet alespoň jednou za tři měsíce 78,8 % jednotlivců starších 16 let na území České republiky. (ČSÚ (1) 2017) Z toho 62 % si na internetu něco koupí alespoň jedenkrát do roka. (ČSÚ (2) 2017) Z těchto dat vyplývá, že e-shopy dokáží cílit a obsloužit mnohem širší spektrum zákazníků, ti totiž nejsou nikterak omezeni dojezdovou vzdáleností, protože je jim zboží doručeno až domů. E-shop navíc zákazníkům dovoluje produkty porovnat podle ceny a určitých parametrů s konkurencí. Mnoho zákazníků si hledá informace a hodnocení ostatních zákazníků o produktech, se kterými nemají vlastní zkušenost. Bez internetových stránek může podnik přijít o část svých potenciálních zákazníků, kteří o podniku a jeho produktech nezjistili dostatek informací a rozhodli se tedy využít konkurenčních produktů (Karamehmedovic 2013).

### ***Osobní prodej***

Specialitou této formy prodeje je přímá komunikace se zákazníkem, a to většinou v místě bydliště nebo v zaměstnání zákazníka. To zákazníkovi na jednu stranu snižuje náklady spojené se získáním produktu, ale pro některé zákazníky znamená zásah do osobního prostoru. Prodejce navíc dokáže zákazníkovi zprostředkovat určitý zážitek, třeba vyčištěním trouby nabízeným produktem (Karamehmedovic 2013). Pro maximalizaci úspěchu prochází prodejci speciálními školeními, která zahrnují jak informace o produktu, tak i analýzu zákazníka, identifikace jeho potřeb a dále informace z oblasti psychologie a komunikace. Schopnosti těchto prodejců jsou pro podnik zcela klíčové. Dojem, který u zákazníka zanechají, neovlivňuje pouze konkrétní prodej, ale na jeho základě bude zákazník posuzovat i celou firmu (Kaňovská 2015, str. 89).



Pro distribuci produktů může podnik využívat i třetí stranu neboli distributora, který za něj zprostředkovává prodej konečnému zákazníkovi, a tedy produkt **prodávat nepřímo** (Srpová 2010, str. 215). Výhodou této formy prodeje je, že zprostředkovatelé přináší do podnikání své vlastní kontakty a distribuční síť. Tím na jednu stranu šetří výrobci náklady na distribuci, ale zároveň ho připravují o komunikaci s konečným zákazníkem, a tedy o zpětnou vazbu k produktům. Také má výrobce nižší kontrolu nad prezentací produktu konečnému zákazníkovi. A dále tím, že je v distribuční síti ještě jeden článek, rovněž přichází o část zisku (Koráb 2003, str. 51–52). Hlavní zprostředkovatelé se dají rozdělit na maloobchodní a velkoobchodní prodej.

### ***Maloobchodní prodej***

Maloobchod je základním mezičlánkem mezi výrobcem a spotřebitelem. Maloobchod nakupuje od výrobce jeho produkty a poté je nabízí ve svých prodejnách, kterými mohou být například:

- *standardní prodejny* – zahrnují nejširší sortiment produktů (smíšené zboží);
- *specializované prodejny* – soustředí se na úzký typ sortimentu nebo na luxusní zboží;
- *obchodní domy* – centrální prodejní místa, která zajišťují celé skupiny maloobchodů;
- *prodejní sklady* – kde je zboží zároveň uskladněno i prodáváno;
- *supermarkety a hypermarkety* – které jsou typické samoobslužným prodejem především spotřebního zboží a liší se pouze velikostí prodejní plochy (Srpová 2010, str. 216–217).

### ***Velkoobchodní prodej***

Velkoobchod je součástí víceúrovňových prodejních cest. Podobně jako maloobchod nakupuje produkty od výrobců, ale ve velkých objemech, a ty poté ukládá do svých velkoskladů. Této distribuční cesty pak využívají různé typy maloobchodů, které se buď nemohou vlastní snahou dostat ke konkrétnímu producentovi, nebo pouze využívají výhod, které pro ně velkoobchod představuje. Tou je například funkce soustředěvací, zástupce maloobchodu tedy nemusí objíždět všechny výrobce, aby pokryl celý široký sortiment produktů, který nabízí. Některé velkoobchody navíc zajišťují svým odběratelům

dopravu nebo jim poskytují obchodní úvěry a slevy při nákupu v hotovosti (Srpová 2010, str. 217).

Jak vyplývá z výhod a nevýhod jednotlivých forem prodeje, neexistuje taková varianta, která by byla optimální pro všechny podniky. Majitelé e-shopů otevírají pro své zákazníky kamenné prodejny nebo showroomy, aby jim tak dali možnost si zboží prohlédnout a vyzkoušet. To je však spojeno s vyššími náklady, které mohou převážit přírůstek příjmů spojených s otevřením těchto prostor. Každý podnik, který by se chtěl pustit do takové varianty, by si měl nejprve udělat analýzu, kterou by mohl podpořit výzkumem. Nebo se zde vybízí varianta, která podniku dovolí předvést své produkty i bez dlouhodobého investičního plánu. Touto variantou je využití pop-up storu.

### 1.1.2 Pop-up store jako alternativní forma prodeje

Podle Surchi (2011) se počátek pop-up storů datuje v roce 2003, kdy se tyto obchody objevují ve Velké Británii a začínají se šířit do celého světa. Název pop-up vychází z anglického „vyskočit“, což vystihuje i myšlenku těchto obchodů. Jde totiž o **dočasné prodejny**, které se objeví, ukážou zákazníkovi svou nabídku a opět zmizí. Jejich životnost bývá maximálně kolem 40 dní, v průměru ale kolem jednoho měsíce. Tím, že je obchod pouze dočasný, vytváří na zákazníka urgenci rychle nakoupit, než produkt bude pryč (Surchi 2011).

Pop-up store může podnikatel využít k mnoha účelům. Cíle, k jejichž naplnění může pop-up store sloužit, je možné rozdělit do tří kategorií. První skupina cílů je zaměřena **distribučně a krátkodobě**. Do této kategorie patří:

- krátkodobá maximalizace operativního obratu užitím přímého prodeje;
- prodej starších kolekcí, nabídkou slev či speciálních akcí;
- zvýšení příjmů díky prospektivním zákazníkům, na základě doporučení;
- zesílení vztahu se současnými zákazníky.

Další skupina cílů zahrnuje cíle **komunikačně orientované a dlouhodobé**. Například:

- inspirování, nadchnutí, zvýšení zájmu návštěvníků obchodu;
- větší interakce s návštěvníky obchodu;
- prodej na základě emocí;

- zlepšení pozice vlastní značky a odlišení se od konkurence;
- skrze zájem medií využít reklamu zdarma.

Zbylé cíle zaštiťuje kategorie **ostatních cílů**, kam patří:

- zkoumání zákaznických preferencí při testování produktu v obchodě;
- testování nových produktů, obchodních technik a lokace;
- testování vstupu na nový trh, který je flexibilní a relativně bez závazků;
- získání nových zákazníků nebo zvyšování loajality stávajících (Haas 2016).

Při zvažování pop-up store strategie naplňování daného cíle je nutné zjistit, zda tato strategie má šanci na úspěch. Faktory, které ovlivňují úspěšnost pop-up store se nazývají šest indikátorů úspěchu:

1. Pop-up store může být zaměřen na jakýkoli produkt. Produkty, které se dají považovat za vhodnější, jsou zaměřené na životní styl nebo se řadí mezi luxusní zboží. Ale větší vliv má branding spojený s danými produkty a marketing, než samotné produkty.
2. Cílovou skupinou jsou hlavně lidé narození mezi lety 1980–2000. Tito lidé jsou charakterističtí utrácením peněz za udržení si svého životního stylu a zároveň jsou velmi náchylní k promo akcím, kde jsou rozdávány vzorky zdarma.
3. Pop-up store by měl zákazníkovi přinést nějaký nový nečekaný zážitek, tak aby se chtěl vrátit nejen on, ale zároveň o svém zážitku vyprávěl i svým přátelům.
4. Časová omezenost pak u zákazníka vyvolává nejen pocit, že si může koupit limitované zboží ale rovněž, že by neměl otálet se svou návštěvou.
5. Lokace by měla odpovídat místu, kde se pohybují i cíloví zákazníci. Ideální je místo, které je velmi frekventované.
6. Kvůli faktoru omezenosti je vhodné, aby podnik využívající pop-up store měl u zákazníků silné povědomí o značce nebo přišel s něčím novým (Haas 2016).

Není nutné uvažovat o pop-up store pouze jako o jedné z forem prodeje, ale třeba jako jeden z nástrojů naplnění marketingové strategie. Jak již bylo zmíněno výše, pop-up store lze využít i ke zlepšení brandingu firmy, přilákání nových zákazníků nebo upevnění loajality zákazníků stávajících.

### 1.1.3 Propagace

**Propagace** je čtvrtým nástrojem marketingového mixu. Jejím cílem je vyvolat a udržet zájem potencionálních zákazníků po nabízeném produktu. Podniky se díky propagaci snaží zviditelnit a přimět zákazníka, aby jednal způsobem, který je pro podnik žádoucí. Nezaměřuje se však pouze na zákazníky, svou komunikaci zaměřuje na celkové okolí podniku. K tomuto účelu využívá jednotlivé nástroje komunikačního mixu.

Prvním a nejznámějším příkladem je **reklama**. Jde o neosobní placenou formu prezentace produktu zaměřenou na širokou veřejnost. Jejím účelem je nejen stimulace prodeje, ale i udržování povědomosti o značce a vytváření určitého image produktu. Reklama se může objevit v televizním vysílání, v rádiu nebo tisku. Dále se využívá outdoorová reklama jako billboardy, vitríny obchodů nebo polepování osobních vozů, či vozů hromadné dopravy. Rozdávají se vlastní tištěné brožury, či letáky (Kaňovská 2015, str. 82–85). S rozvojem a dostupností internetu také roste využívání vlastních internetových stránek a vkládání reklam na navštěvované stránky jako jsou sociální sítě např. Facebook, Twitter nebo Youtube (Eshghi 2017).

Druhým nástrojem komunikačního mixu je **PR** (Public Relations), jehož cílem je udržování pozitivních vztahů s veřejností. Mezi formy PR patří působení na veletrzích, vydávání firemních časopisů, uveřejňování článků v tisku a rozhovory s médii. Také sponzoring a charitativní projekty jsou příležitostí prezentovat svou obchodní značku. Do této kategorie také spadá pořádání odborných konferencí (Kaňovská 2015, str. 85–88) a uveřejňování výročních zpráv, které jsou povinné pro účetní jednotky, jež mají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem (Zákon č. 563/1991 Sb.).

Třetím nástrojem je **podpora prodeje**. Jedná se o soubor motivačních nástrojů krátkodobého charakteru, které mají stimulovat a zrychlit prodej určitého produktu. Nejužívanějším a nejznámějším nástrojem jsou slevy a tvorba „výhodných“ akcí, jako „2+1 zdarma“ nebo obdržení určitého dárku při koupi. Dalšími příklady jsou vzorky zdarma, věrnostní programy, dárkové certifikáty, vrácení peněz, ochutnávky, záruky, výprodeje nebo výměna nového produktu náhradou za starý (Kaňovská 2015, str. 88–89). Čtvrtým nástrojem komunikačního mixu je **přímý marketing**. Jedná se o takové aktivity, které jsou přímo, někdy i jmenovitě, zaměřené na cílového zákazníka. Konkrétně se jedná

o telemarketingové jednání, teleshopping, odpovědní kupóny nebo personifikovaný direkt mail (Kaňovská 2015, str. 89).

Posledním nástrojem je **osobní prodej**. Tato forma prezentace produktů je většinou spojována s jejich okamžitým prodejem. Z tohoto důvodu byl osobní prodej zařazen a vysvětlen již v kapitole 1.1.1 Formy prodeje v podnikání a ze stejného důvodu je potřeba, aby byl znovu zmíněn i zde.

## 1.2 Business model CANVAS a Lean CANVAS

Následující kapitola představuje dvojici nástrojů, jejichž účelem je pomoci podnikatelům uvědomit si nejdůležitější oblasti jejich podnikatelských záměrů. Těmito nástroji jsou Osterwalderův business model CANVAS a Mauryův Lean CANVAS. Oba modely mají za úkol zjednodušit podnikatelský plán do pouhé jedné strany. Při této redukci zůstanou v modelu pouze klíčové informace, které mají funkci nejen informativní, ale i vizualizační.

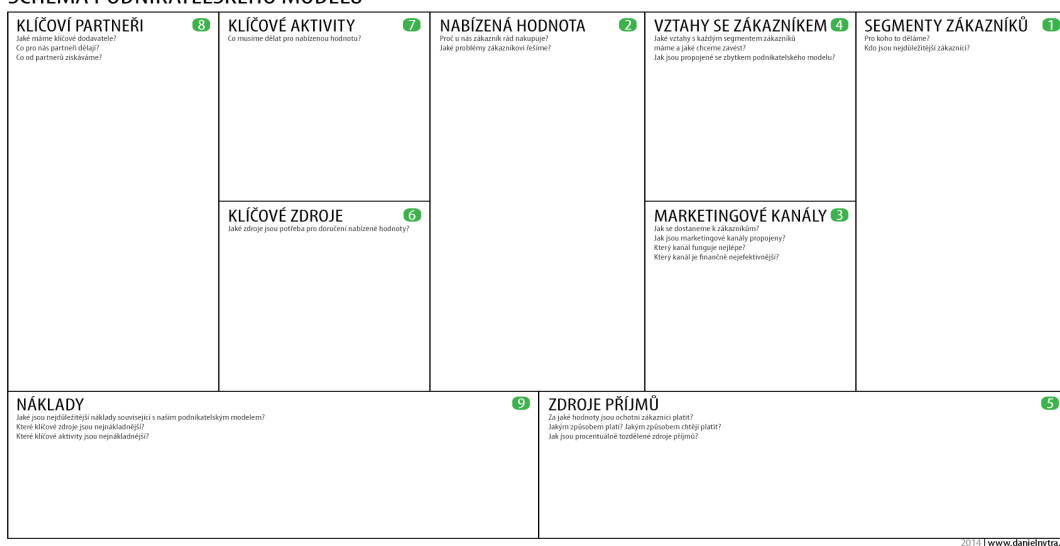
Podle Osterwaldera a Pigneura, autorů **business modelu CANVAS**, má jejich model za úkol popsat, jak organizace vytváří, předává a získává hodnotu. Tento model představuje zjednodušenou verzi podnikatelského plánu, která je zároveň jednoduchá, ale obsahuje relevantní informace, které mají určitou logickou strukturu a jsou snadno pochopitelné pro každého čtenáře. Podnikatelský plán lze podle těchto autorů rozdělit do 9 kategorií, u kterých si musí podnikatel zodpovědět následující otázky:

1. **Zákaznické segmenty** – *Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?*
2. **Hodnotové nabídky** – *Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme? Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit? Které potřeby zákazníka uspokojujeme? Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?*
3. **Kanály** – *Které kanály naše zákaznické segmenty preferují? Které kanály využíváme nyní? Jak jsou naše kanály integrovány? Které fungují nejlépe? Které jsou nákladově nejefektivnější? Jak je harmonizujeme se zvyklostmi zákazníků?*

4. **Vztahy se zákazníky** – Jaký typ vztahu od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají? Jaké typy vztahů jsme již vytvořili? Jak jsou nákladné? Jak jsou začleněny mezi ostatní části business modelu?
5. **Zdroje příjmů** – Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci opravdu ochotni zaplatit? Za co platí nyní? Jak nyní platí? Jak by rádi platili? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?
6. **Klíčové zdroje** – Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky? A co naše distribuční kanály? Vztahy se zákazníky? Zdroje příjmů?
7. **Klíčové činnosti** – Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Jaké jsou naše distribuční kanály? Vztahy se zákazníky? Zdroje příjmů?
8. **Klíčová partnerství** – Kdo jsou naši klíčoví partneři? Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé? Které klíčové zdroje získáváme od partnerů? Které klíčové činnosti partneři vykonávají?
9. **Struktura nákladů** – Jaké náklady související s naším BM jsou nejdůležitější? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové činnosti jsou nejnákladnější? (Osterwalder 2009, str. 19–41)

Rozdělení kategorií business modelu CANVAS znázorňuje Obr. 1.

SCHÉMA PODNIKATELSKÉHO MODELU



Obr. 1: Business model CANVAS (Nytra 2018)

Na rozdíl od Business modelu CANVAS počítá **Lean CANVAS** s možnou obměnou jednotlivých prvků s cílem nalezení vhodné kombinace, tak aby měl projekt šanci na

rychle měnícím se trhu uspět. Lean CANVAS Ashe Mauryi vychází z Business modelu CANVAS, ale je zaměřen na start-up projekty a podnikatel si ho vytváří pouze pro své osobní účely. Tento model vyobrazený na Obr. 2 by mu měl pomoci nejen s vizualizací jeho podnikatelského plánu, ale také při rozhodování o potencionálních podnikatelských příležitostech. Dal by se také nazvat testovacím modelem, který se podnikatel snaží neustále obměňovat a aktualizovat se změnami okolního prostředí. Jeho tvorba by měla zahrnovat postupné vyplňování jednotlivých políček, kde buď bude s výsledkem podnikatel spokojen, nebo začne znovu a k celému modelu přistoupí jiným způsobem. V modelu Lean CANVAS je opět 9 kategorií, protože je ale zaměřen především na start-up projekty, které ještě nemají úplně konkrétní představy o svých zákaznících a jejich potřebách, nahrazuje tento model několik kategorií z business modelu CANVAS novými aspekty. Maurya navrhuje následovný postup:

1. **Problém/potřeba** – *Podarilo se vám přijít na skutečný problém nebo potřeby, o kterých lidé nevědí, že je trápí?*
2. **Segmenty zákazníků** – *Znáte své cílové trhy? Víte, jak jednotlivé a přesně definované cílové skupiny cíleně oslovit?*
3. **Unikátní nabídka** – *Zjistili jste, jak srozumitelně, osobitě a poutavě vysvětlit, proč jste lepší a odlišní?*
4. **Řešení** – *Dokážete nalézt správná řešení daných problémů?*
5. **Kanály k zákazníkům** – *Jak dostanete svůj produkt nebo službu k zákazníkům a jak dostanete vy peníze od nich?*
6. **Příjmy** – *Odkud budou přicházet peníze? Budou platby jednorázové, nebo pravidelné? Bude platba výsledkem přímé transakce (například nákup jídla v restauraci), nebo něčeho nepřímého (např. předplatné časopisu)?*
7. **Náklady** – *Jaké přímé, proměnné a nepřímé náklady budou spojeny s provozem?*
8. **Klíčové metriky** – *Víte, jaká čísla máte sledovat, abyste věděli, jestli děláte pokroky?*
9. **Neférová výhoda** – *Pomocí jaké „páky“ získáte převahu nad konkurencí?*  
(Maurya 2016, str. 47)

DATUM:  
VERZE:

<p><b>PROBLÉMY</b> <span>2</span></p> <p>3 nejdůležitější problémy, které chcete řešit.</p>	<p><b>ŘEŠENÍ</b> <span>4</span></p> <p>Jak řešit ty 3 nejdůležitější problémy?</p>	<p><b>NABÍZENÁ HODNOTA</b> <span>5</span></p> <p>Jednoduchá a stručná popsat, proč by to mělo zákazník zajímat.</p>	<p><b>NEFEROVÉ VÝHODY</b> <span>6</span></p> <p>Něco, co se nedá kopírovat.</p>	<p><b>SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ</b> <span>1</span></p> <p>Pro koho to děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?</p>
<p><b>EXISTUJÍCÍ ŘEŠENÍ</b></p> <p>Jak se ty 3 problémy řeší právě teď. Kdo je konkurence?</p>	<p><b>KLÍČOVÉ METRIKY</b> <span>8</span></p> <p>Co musíme měřit, abychom poznali úspěšnost?</p>	<p><b>ZNÁMÉ ANALOGIE</b></p> <p>Jaké jsou známé analogy k našemu produktu?</p>	<p><b>MARKETINGOVÉ KANÁLY</b> <span>5</span></p> <p>Jak se dostaneme k zákazníkům? Jak jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně neefektivnější?</p>	<p><b>EARLY ADOPTERS</b></p> <p>Jací jsou naši počáteční zákazníci? Charakteristika ideálních zákazníků</p>
<p><b>NÁKLADY</b> <span>7</span></p> <p>Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nejzákladnější? Které klíčové aktivity jsou nejzákladnější?</p>		<p><b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b> <span>6</span></p> <p>Ze jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou procentuálně jednotlivé zdroje příjmů?</p>		

Rozdíly mezi Osterwalderovým business modelem CANVAS a Mauryovým Lean CANVAS shrnuje Tab. 1.



Tab. 1: Rozdíly mezi Lean a Business modelem CANVAS (Vlastní zpracování podle Canvanizer 2018)

	Business Model CANVAS	Lean CANVAS
Kdo	Nové a existující podniky	Pouze start-up projekty
Zaměření	Zákazníci, investoři, podnikatelé, konsultanti, poradci	Pouze podnikatelé
Zákazníci	Zaměření na zákaznické segmenty, komunikační kanály a vztahy se zákazníky	Není zcela zaměřen na zákaznické segmenty, protože ještě nemá zkušenosti se zákazníky
Přístup	Soustředí se na infrastrukturu, přírodní a finanční zdroje a očekávané příjmové toky	Začíná problémem, ke kterému podnikatel hledá řešení a způsoby, kterými ho dosáhne. Zahrnuje i náklady a příjmy
Konkurence	Zaměřuje se na hodnotovou nabídku jak z kvalitativního, tak i kvantitativního hlediska	Posuzuje, jakou „nefér výhodu“ má podnik oproti svým konkurentům, a jak ji dokáže využít pro získání lepšího postavení
Využití	Podporuje upřímné porozumění, kreativitu, diskusi a konstruktivní analýzu	Jedná se o jednoduchý přístup orientovaný na stanovení problému a hledání jeho řešení, který má pomáhat podnikateli rozvíjet podnikání krok za krokem

V diplomové práci bude užít **Lean CANVAS**, protože je vhodnější pro začínající podnik, který dokáže získat pouze měkká data na základě marketingového průzkumu, ale nedokáže získat data tvrdá, tedy jak se skutečně zákazníci zachovají. Lean model navíc podporuje užití modelu i v budoucnu buď jako základu pro úpravy tohoto modelu přidáním nových informací, nebo jako zpětná vazba, zda se opravdu naplnila podnikatelská očekávání.

V diplomové práci budou také využívány dva blízké pojmy, které Maurya rozlišuje: **zákazník** a **uživatel**. Tyto pojmy jsou definovány následovně:

*„Zákazník je někdo, kdo za váš produkt platí. Uživatel neplatí.“* (Maurya 2016, str. 44)

Maurya ve své knize zákazníkem označuje člověka, či firmu, která bude nakupovat produkt začínající firmy. Uživatel za produkt již platit nemusí, nicméně mu z produktu plynou nějaké výhody a jeho spokojenost hraje důležitou roli. (Maurya 2016, str. 44)

### 1.3 Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán je dokument, který popisuje postupné kroky a očekávané výsledky těchto kroků při zakládání podniku. Pomáhá plánovat výdaje a slouží ke kontrole podnikatelských aktivit, tedy zda podnik dosahuje očekávaných výsledků. Na základě tohoto dokumentu se také může investor rozhodnout, zda má do podniku vložit svůj kapitál a jakou míru zisku za to může očekávat. Podnikatelský plán také slouží jako podklad pro získání úvěru od bankovní instituce (Koráb 2007, str. 11–13).

#### 1.3.1 Struktura podnikatelského plánu

Protože podnikatelský plán nevyužívá podnikatel pouze sám, ale snaží se jeho pomocí získat kapitál potřebný k podnikání, je vhodné, aby tento plán odpovídal určité standardizované struktuře. Existuje mnoho podob obsahu podnikatelského plánu a jeho struktur. Záleží taktéž na žadateli nebo investorovi, pro kterého je určen. Obecně však části podnikatelského plánu mají následující strukturu:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- popis podniku,

- výrobní plán / plán poskytování služeb,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- harmonogram realizace,
- přílohy (Koráb 2007, str. 35–38).

Níže jsou stručně popsány uvedené části, přičemž detailnější charakteristika analýz je popsána v kapitole 1.4 Analytické a evaluační nástroje podnikatelského plánu a následná tvorba strategie a s ní souvisejících plánů je popsána v kapitole 1.5 Tvorba podnikatelského plánu.

### **Titulní strana**

Na titulní straně jsou základní informace o podniku, název společnosti, povaha podnikání, jména vlastníků, sídlo společnosti, způsob financování a případně organizační struktura (Koráb 2007, str. 36). Jedná se o průvodní stranu, která má čtenáře uvést do děje a upřesnit charakter dokumentu. Za titulní stranu se přidává obsah práce, který pomáhá čtenáři v orientaci (Koráb 2007, str. 74). Z důvodu akademické povahy diplomové práce není titulní strana v této práci potřeba, protože její účel zastupují především první dvě kapitoly. Informace o společnosti a účelu jejího podnikání budou sepsány v kapitole Popis podniku.

### **Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn slouží především pro investory nebo banky. Jeho myšlenkou je shrnout nejdůležitější informace o podnikatelském plánu a podnítit případného investora k dalšímu čtení. Jde především o shrnutí nejdůležitějších informací, hlavní myšlenky plánu, jeho silné stránky, čeho chce dosáhnout a jeho předpoklady promítnuté ve finančním plánu, které mohou být pro přehlednost podpořeny tabulkami. Při tvorbě exekutivního souhrnu už je podnikatelský plán zcela dokončen a kladen je zde důraz na tah na branku. Proč podnikatel investorovi plán ukazuje, co od investora očekává a co může očekávat investor na zpět. Protože jsou zde nejdůležitější informace pro investora,

dává se tato kapitola hned na druhé místo v podnikatelském plánu (Koráb 2007, str. 75–76). V diplomové práci nahrazuje exekutivní soubor závěr této práce.

### **Analýza trhu**

Analýza trhu se dá rozdělit do třech podkapitol: analýza prostředí, definování významných konkurentů podniku a analýza zákaznického trhu. Analýza prostředí obsahuje analýzu vnitřních a vnějších faktorů a analýzu oborového prostředí, jejichž výsledky jsou shrnuté ve SWOT analýze. Dále se provádí marketingový průzkum trhu, který zahrnuje tržní segmentaci a analýzu potřeb a očekávání zákazníků (Koráb 2007, str. 36–37). Detailní popis jednotlivých analýz je v kapitole 1.4 Analytické a evaluační nástroje podnikatelského plánu.

### **Popis podniku**

Tato část má za úkol představit hlavní myšlenku podnikatelského plánu. Čtenáři je představena vize a cíle podniku a strategie k jejich dosažení. Dalšími klíčovými prvky je představení produktu, umístění a velikost podniku a případná volba formy prodeje (Koráb 2007, str. 37).

### **Výrobní plán / Plán poskytování služeb**

**Výrobní plán** má zachycovat celý výrobní proces a výčet strojů potřebných k výrobě. Také jsou zde uvedeni dodavatelé základního materiálu, či polotovarů, důvod jejich výběru a zda už jsou s nimi sepsané smlouvy. Pokud se však podnik zaměřuje na nabídku služeb, nazývá se tato kapitola **plán poskytování služeb**. Zde jsou popsány procesy poskytování služeb, vazby na subdodávky a popisy těchto dodavatelů (Koráb 2007, str. 37–38). Protože se navrhovaný podnik zaměřuje na poskytování služeb, bude v diplomové práci vypracován již zmíněný plán poskytování služeb.

Teoretická východiska k tvorbě plánu poskytování služeb i dalších následujících plánů, včetně hodnocení rizik a harmonogramu potřebných aktivit, budou postupně představena v kapitole 1.5 Tvorba podnikatelského plánu. Návrhová část těchto plánů bude poté zpracována v kapitolách 3.3–3.8.

### **Marketingový plán**

Marketingový plán slouží k představení marketingových cílů a volby strategie k jejich dosažení. Volba strategie by měla vycházet z odhadu poptávky po produktu a jejího

potenciálního růstu. Klíčovými prvky marketingové strategie je způsob distribuování, oceňování a propagace produktu (Koráb 2007, str. 38).

### **Organizační plán**

Organizační plán popisuje zvolenou formu vlastnictví. Dále informace o organizačním vztahu mezi vlastníky a jejich odpovědnostech. Součástí organizačního plánu jsou také plánované zaměstnanecké pozice s vyzdvižením klíčových zaměstnanců, a pro přehlednost je vše shrnuté do organizační struktury (Koráb 2007, str. 38).

### **Finanční plán**

Finanční plán se soustředí na financování podniku a na jeho strukturu majetku a kapitálu. Investor zde nalezne podložené odhady příjmů a výdajů, výnosů a nákladů, které se zpravidla plánují na tři roky dopředu (Koráb 2007, str. 38).

### **Hodnocení rizik**

Kapitola hodnocení rizik má za úkol přesvědčit investora, že si podnikatel uvědomuje rizika spojená s podnikáním. Že si uvědomuje potencionální hrozby a dokáže se s nimi vypořádat, aniž by tím ohrozil chod celé firmy. Čím lépe je tato kapitola zpracovaná, tím nižší riziko představuje investice do podniku pro investora (Koráb 2007, str. 38).

### **Časový harmonogram**

Časový harmonogram přidává podnikatelskému plánu vizualizační prvek, který rozvrhuje jednotlivé činnosti, od přípravy, přes realizaci, až k ukončení projektu, a naznačuje mezi nimi vztahy kauzality a závislosti (Doležal 2012, str. 166–167).

### **Přílohy**

Celý podnikatelský plán je zakončen kapitolou příloh. Zde jsou všechny informativní materiály, které nebylo možné začlenit do kapitol předchozích, protože jsou příliš velké nebo specializované. Je ale možné na ně v textu odkazovat (Koráb 2007, str. 38).

Aby struktura podnikatelského plánu odpovídala formálním požadavkům diplomové práce, bylo nutné tuto strukturu upravit, jak již bylo zmíněno výše. Postup tvorby však zůstává stejný, protože **prvním krokem tvorby podnikatelského plánu**, vyjma základní myšlenky business plánu, **je analýza současného stavu**, jejíž teorie je popsána v kapitole 1.4 Analytické a evaluační nástroje podnikatelského plánu a samotná analýza je poté zpracována v kapitole 2 Analýza problému a současné situace. **Zbylé části podnikatelského plánu odpovídají vlastním návrhům řešení.** Konkrétnější informace

k tvorbě podnikatelského plánu se nachází v kapitole 1.5 Tvorba podnikatelského plánu a jejich praktické zpracování představuje kapitola 3 Vlastní návrhy řešení.

## **1.4 Analytické a evaluační nástroje podnikatelského plánu**

Jedná se o soustavu nástrojů, které mají za úkol pomoci podnikateli v rozhodování o změnách v podniku, s výběrem vhodné strategie a s tím souvisejícím plánováním jednotlivých dílčích aktivit podniku. Mezi tyto nástroje patří analýza vnějšího prostředí, analýza oborového prostředí, marketingový průzkum trhu a analýza vnitřního prostředí, které se dají nakonec shrnout do jednotné SWOT analýzy. Data pro tyto analýzy jsou vyhledávány na základě výzkumných metod.

Výzkum je proces, v němž se sbírají data a provádí se analýza, ze které se poté tvoří závěry a návrhová opatření. Lze ho provádět na základě primárních nebo sekundárních dat. Výzkum na základě **sekundárních dat** vychází z dat volně dostupných a někým dříve zpracovaných. Takováto data mohou vycházet ze statistických přehledů, vědeckých zpráv, různých databází nebo z internetových stránek. Výhodou těchto dat je, že se dají celkem snadno a rychle získat. Tato data ale již nemusí být zcela validní, reliabilní a reprezentativní. Při rychlosti změn, které se ve světě dějí, vyvstává další jejich negativní stránka, a sice aktuálnost údajů (Synek 2011, str. 180). Analýzy, které budou v diplomové práci vypracovány na základě sekundárních dat, jsou SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

**Primární data** jsou naproti tomu zjišťována nově a na míru zadavatele projektu. Jejich získávání bývá časově náročné a vyžaduje kvalitní přípravu, aby byly získány očekávané výsledky. Běžnou metodou získávání primárních dat je dotazování nebo pozorování, které může být vztaženo k celé populaci nebo omezeno třeba pouze na jeden zákaznický segment (Synek 2011, str. 180). Na základě primárních dat poté bude vypracován marketingový průzkum trhu.

### **1.4.1 Analýza vnějšího prostředí**

**SLEPT analýza** sleduje sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory působící na podnik z vnějšího prostředí, které mohou znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby. Přestože podniky nemají vliv na působnost těchto faktorů, tyto

faktory stále ovlivňují je, proto je nezbytné nejen je identifikovat, ale také se je naučit zapracovávat do svých plánů (Grasseová 2010, str. 178–179).

Mezi **sociální faktory** náleží demografické charakteristiky, jakými jsou velikost populace, která ovlivňuje velikost trhu i pracovní síly, s tím souvisí i věková struktura, vzdělání, poměr pracujících nebo geografické posuny obyvatel. Další skupinou jsou makroekonomické charakteristiky trhu práce, do kterého patří rozdělení příjmů a míra nezaměstnanosti. Společensko-kulturní prostředí je označením pro poslední skupinu faktorů, jakými jsou různé názory, hodnoty a postoje obyvatelstva, které ovlivňují jejich vkus a preferenci ohledně nakupovaných produktů. Vhodným zdrojem informací je v tomto případě Český statistický úřad nebo společensko-kulturní výzkumy (Grasseová 2010, str. 178–179).

**Legislativní faktory** jsou založeny na existenci zákonných norem a na úrovni jejich funkčnosti a dodržování. Monitorování těchto faktorů pomáhá podnikům lépe identifikovat příležitosti a hrozby a vede ke snížení reakční doby na případné změny. Do této kategorie spadají jednotlivé zákony, které ovlivňují firmu, např. občanský zákoník, zákoník práce nebo antitrustové zákony. Dále jsou to různá opatření, omezení a nařízení, ať už Evropské unie, státu nebo samostatně správních celků. Ochrana majetku, bez kterého by se žádné podnikání neobešlo, pak zahrnuje ještě různé patenty, autorská práva, práci soudů a vymahatelnost práva (Grasseová 2010, str. 179–180).

**Ekonomické faktory** zkoumají dopady ekonomických rozhodnutí, jako jsou rozhodnutí centrální banky, dále hospodářský cyklus a ekonomické trendy. Vhodným zdrojem informací je Český statistický úřad, prognózy vydávané ministerstvem nebo vyjádření expertů. Mezi ekonomické faktory patří především makroekonomické ukazatele, jakými jsou růst HDP, míra inflace, rozpočtový deficit či přebytek nebo směnné kurzy. Další oblast zkoumání lze nalézt v daňovém systému, kde podnikatele podle zvolené formy podnikání ovlivňují daňové sazby a případné slevy na daních. Banky jsou dalším činitelem, jenž má vliv na ekonomiku. Zde jsou důležité především informace o úrokových sazbách a úvěrových podmínkách (Grasseová 2010, str. 179–180).

Další jsou **faktory politické**, které z velké části souvisí s faktory legislativními. Potenciální příležitosti i hrozby mohou vycházet z politických souvislostí, proto také musejí být monitorovány, aby podnik získal alespoň náskok před konkurencí, díky včasným informacím. Je možné hodnotit stabilitu vlády a jednotlivých koalic, vliv

politických osobností a politických stran. Významným faktorem je také hodnocení zahraničních vztahů a postoj vlády k zahraničním investicím (Grasseová 2010, str. 179–180).

Podnik ovlivňují i **faktory technologické**. Růst vlivu těchto faktorů je dán neustále se zvyšujícím tempem změn a inovací ve firmách, protože podnik musí neustále držet krok s konkurencí. Faktory, které je potřeba sledovat v oblasti technologií jsou například rychlost objevování nových technologií a nabídka finanční podpory pro výzkum a vývoj. Také kvalita a kvantita výzkumných pracovišť v daném regionu je důležitým faktorem ovlivňující rychlost vývoje. Dále musí podniky sledovat rychlost amortizace a obecnou technologickou úroveň konkurence v daném odvětví. Informativními zdroji jsou například veřejně dostupné zdroje jako Rada pro výzkum, vývoj a inovace nebo Český statistický úřad (Grasseová 2010, str. 179–180).

Identifikace těchto faktorů ale není jediným krokem této analýzy. Podle Grasseové (2013) se SLEPT analýza provádí ve třech následujících krocích:

1. **Vytvoření seznamu faktorů makroprostředí relevantních pro danou organizaci** zahrnuje nalezení všech relevantních faktorů, rozříděných do výše zmíněných kategorií.
2. **Charakteristika vlivu jednotlivých nalezených faktorů makroprostředí** má za úkol formulovat dopady jednotlivých faktorů na organizaci. Také je nutné zohlednit skutečnost, že kterýkoli z faktorů může mít jeden i více dopadů na organizaci na definovaném trhu.
3. **Nalezení souvislostí a vazeb jednotlivých nalezených faktorů makroprostředí** je posledním krokem této analýzy. Jde o zkoumání, jak se jednotlivé dopady nalezených faktorů ovlivňují a jak spolu interagují. Nalezené klíčové důsledky následně vstupují do SWOT analýzy jako příležitosti a hrozby (Grasseová 2013, str. 37).

#### **1.4.2 Analýza oborového prostředí**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se snaží zachytit atraktivitu daného odvětví. Tato analýza sleduje současnou konkurenci na trhu, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutu a vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů (Rais 2007, str. 36–39).

Podobně jako analýza SLEPT by měla být Porterova analýza pěti konkurenčních sil zaměřena pouze na relevantní informace ze zkoumaného odvětví. Také nelze přistupovat



k jednotlivým hybným silám samostatně, ale právě naopak jako k vzájemně působícím, a hledat tedy vztahy mezi nimi (Grasseová 2013, str. 40).

Prvním bodem této analýzy je **identifikace konkurence ve stejném odvětví**, jaké odpovídá našemu podniku. Hrozba rivality mezi podniky se zvyšuje, pokud odvětví začne stagnovat nebo se dokonce zmenšovat. Větší tržní podíl je tedy možné získat pouze na úkor jiného z konkurentů. Vysoká míra rivality může vyvrcholit cenovými válkami, které zmenšují zisky všem konkurujícím podnikům (Grasseová 2010, str. 192).

Druhým bodem je **ohrožení ze strany vstupu nových konkurentů**. Zde se jedná především o vstupní bariéry do zvoleného odvětví, jakými mohou být například legislativa, úspory z rozsahu, vysoká vstupní investice, přístup k distribučním kanálům nebo loajalita zákazníků ke stávajícím podnikům v odvětví. Tato omezení celkově zvyšují ziskovost daného odvětví, protože posouvají daný trh dále od dokonale konkurenčního prostředí. Je však nutné počítat s větším rizikem spojeným s vyššími vstupními náklady a často také s náklady výstupními (Grasseová 2010, str. 192). Kromě bariér vstupu je také nutné vzít v potaz očekávanou reakci konkurenčních firem. Ty se dají odhadnout například na základě volných zdrojů, které mohou konkurenční podniky využít k boji proti nově vstupujícím, nebo podle rychlosti růstu odvětví, kde pomalejší tempo růstu odvětví snižuje schopnost vstřebat nově vstupující podnik (Grasseová 2013, str. 42).

Třetí bod se soustředí na **hrozbu** nahraditelnosti výrobku, tedy možnosti jeho **substituce**. Produkty, které plní stejnou nebo podobnou funkci, a tedy mohou uspokojovat stejnou nebo podobnou potřebu, se nazývají substituty a při jejich definování je potřeba se dostat přes hranici vlastního odvětví. Hrozba substituce je vysoká, především jsou-li přechodové náklady zákazníka k nákupu substitučního produktu nízké nebo pochází-li substituty z odvětví, které dosahuje vysokého zisku (Grasseová 2013, str. 43).

**Hrozba** rostoucí **vyjednávací síly zákazníků** je čtvrtým bodem této analýzy. Pokud mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu, tak se snižuje atraktivita daného odvětví. Zákazníci se vždy snaží tlačit ceny dolů, vyžadují lepší kvalitu, více služeb a nutí podniky, aby o ně více bojovaly. Síla zákazníků je determinována jejich schopností se spojit a organizovat, také jejich informovaností a vlivem na celkové tržby podniku. Jednou z možností, jak snížit sílu zákazníků, je zaměřit se na zákazníky, kteří mají menší moc, anebo jim vytvořit nabídku, která se neodmítá (Grasseová 2010, str. 192–193).

**Hrozba** rostoucí **vyjednávací síly dodavatelů** je posledním bodem této analýzy. Silní dodavatelé mohou z odvětví odčerpávat větší část výnosů pro sebe, a to tím že navyšují ceny nebo snižují kvalitu, což se negativně projeví na atraktivitě daného odvětví. Síla dodavatelů roste s nízkým počtem dodavatelů daného produktu na trhu v dané oblasti, s jejich diferenciací a nadměrným počtem odběratelů. Značný vliv mají také vysoké přechodové náklady k jinému dodavateli nebo tvoří-li dodávaný produkt klíčový vstup odběratelova produktu. Nejlepší obranou je budování odběratelsko-dodavatelských vztahů (Grasseová 2010, str.193).

Výsledky této analýzy opět vstupují do SWOT analýzy jako příležitosti a hrozby. V kombinaci se SLEPT analýzou tak tvoří ucelenou představu o hlavních faktorech, které podnik ovlivňují z vnějšího okolí (Grasseová 2013, str. 43).

### **1.4.3 Marketingový průzkum trhu**

Marketingový výzkum má funkci propojující spotřebitele, zákazníky a veřejnost s podnikem prostřednictvím informací. Využívá se pro cílený sběr informací potřebný pro řešení konkrétní situace při využití informací přímo od jejich nositele. Pro jejich hodnocení se využívají matematické a statistické metody v souladu s poznatky z psychologie a sociologie (Grasseová 2013, str. 163).

Nejběžnějšími typy marketingového výzkumu jsou výzkum trhu, potenciálu cílových skupin, spotřebitele, jeho postojů a kupního chování, dále zkoumání konkurence, produktu a účinnosti propagace, cen, prodeje, distribučních cest, prognóz budoucího vývoje a výzkum vnímání image podniku. Zkoumány jsou buď problémy, nebo příležitosti (Paulovčáková 2015, str. 23).

Před provedením samotného výzkumu je vhodné provést **segmentaci zákazníků**. Ta spočívá v rozdělení zákazníků do skupin podle určitých společných vlastností, parametrů nebo preferencí. Jednotlivým zákaznickým segmentům lze vytvořit zcela unikátní marketingový mix, od nabídky produktů až po samotnou komunikaci se zákazníky, a tak lépe cílit na jejich potřeby (Koráb 2007, str. 66).

Proces tvorby marketingového výzkumu lze rozdělit na dvě hlavní etapy. Těmi jsou přípravná a realizační fáze, které lze obě dělit do několika dílčích kroků, které na sebe navazují a vzájemně se podmiňují (Grasseová 2013, str.169).

**Přípravná fáze** tvorby marketingového výzkumu zahrnuje následující dílčí kroky:

- *formulace problému* – vymezuje oblast zkoumání a identifikuje konkrétní problém;
- *definování cíle výzkumu* – definováním centrální výzkumné otázky;
- *orientační analýza situace* – vyhledávání informací o zkoumané oblasti a tvorba literární rešerše;
- *formulace hypotéz* – tvorba neprokázaných tvrzení, které chce výzkumník potvrdit nebo vyvrátit; v kvantitativním výzkumu se hypotézy testují a v kvalitativním výzkumu jsou nahrazeny výzkumnými otázkami, na něž se hledají odpovědi;
- *plán výzkumu* – slouží jako dokument pro konzultaci mezi výzkumníkem a zadavatelem práce, který obsahuje informace o metodě a sběru dat, velikosti a struktuře výběrového souboru, způsobu kontaktování respondentů, obsahu dotazníku atd. (Grasseová 2013, str.169–170).

Poté, co je plán výzkumu schválen, lze přejít do **realizační fáze** sestávající z následujících kroků:

- *sběr dat* – komunikace s osobami ve výběrovém souboru;
- *zpracování a kontrola dat* – kontrola úplnosti a logických nesrovnalostí dat a jejich následné kódování a převedení do elektronické podoby;
- *analýza dat* – využití statistických metod a sledování závislostí mezi sledovanými znaky u kvantitativního výzkumu a hloubková analýza údajů u kvalitativního výzkumu;
- *interpretace výsledků výzkumu* – převedení výstupů analýzy do závěrů;
- *prezentace výsledků výzkumu* (Grasseová 2013, str.170–171).

V diplomové práci bude zpracován výzkum, který se zabývá hlouběji vnímáním a názory potencionálních obchodních partnerů ve vybraných oblastech, a proto v něm bude užita metoda **kvalitativního výzkumu**.

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách nebo důvodech určitého rozhodnutí. Výzkum zpravidla pracuje s menším vzorkem dotazovaných, se kterými je **zkoumaný problém řešen do hloubky**. Rozhovory umožňují tazateli přímý kontakt s dotazovaným, a tím mu dovolují rozšířit připravené otázky o otázky doplňovací, které v průběhu rozhovoru vyplynou. Výzkumník má při pokládání otázek možnost zkoumat i psychologické aspekty a chování dotazovaného během rozhovoru a tato zjištění aplikovat do hodnocení

jednotlivých rozhovorů (Kozel 2006, str. 125–130). Pro určení, kde a od koho bude výzkumník sbírat data, je využíváno kvalitativního vzorkování.

**Kvalitativní vzorkování** usiluje o informační bohatost, která je zajištěna výběrem vhodných respondentů. Tito respondenti by měli disponovat potřebnými informacemi pro zodpovězení výzkumných otázek. Počet zkoumaných jedinců není zdola omezen, ale je dán nutností získat pro danou otázku dostatek informací. Proces výběru je ukončen, jestliže vzorkování nepřináší nové informace (Hendl 2006).

Mezi **metody sběru dat** patří rozhovory, skupinové rozhovory a diskuse nebo participiální pozorování. Všechny tři metody využívají účast výzkumníka při zkoumání výzkumných otázek, což mu dovoluje lépe porozumět dané situaci. V případě rozhovorů může výzkumník pomoci pochopit význam konkrétní otázky, sledovat reakce dotazovaných i rozebrat podrobněji určité téma. V případě participiálního pozorování se poté výzkumník připojí ke sledované skupině, což mu dává možnost lépe prozkoumat konkrétní situace a pochopit chování a jednání dané skupiny (Hendl 2006).

Analýza dat se provádí metodou **otevřeného kódování**. Analyzovaný text se rozdělí na jednotky, kterými může být slovo, sekvence slov, věta nebo i celý odstavec, a každé z těchto jednotek se přiřadí jedinečný kód. Kódy se poté seskupují podle podobností nebo jiné vnitřní souvislosti až vznikne určitá forma hierarchického systému. (Gulová 2013, str. 50–57)

Dalším krokem je **axiální kódování**, které vytváří vazby mezi jednotlivými kódy a skupinami kódů. Jedná se o hledání vztahu mezi příčinnými podmínkami, jevem, kontextem, intervenujícími podmínkami, strategií jednání a následky (Gulová 2013, str. 57–58)

#### 1.4.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Pro odhalení silných a slabých stránek podniku se používá analýza vnitřního prostředí. Nástrojem, jenž se snaží vymezit obecné oblasti, které pokrývají všechny možné vnitřní faktory je McKinseyho model 7S. Tento model je vhodný pro již fungující firmy. Při zakládání podniku, ale podnikatel nemá dostatek podkladů pro vypracování této metody. Co reálně má, je on sám a jeho možnosti. Interní analýza tedy bude mít formu více teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích (Koráb 2007, str. 51–52).

Analýza vnitřního prostředí nového podniku začíná u zhodnocení produktu, kterým se většinou chce podnikatel na trhu odlišit, protože od něj se bude odvíjet hodnocení zákazníků. Dále se tato analýza soustředí na hodnocení dostupnosti zdrojů, hodnocení klíčových aktivit a klíčových kompetencí podnikatele (Koráb 2007, str. 52–60).

Ať už je plánovaný produkt výrobek nebo služba, v obou případech je potřeba, aby podnikatel v době tvorby této analýzy měl přesnou představu o tom, jak bude konečný produkt vypadat. K tomuto účelu sloužil právě výše zmíněný marketingový průzkum. Při hodnocení je rozumné si odpovědět na tyto otázky:

- Proč si zákazníci budou kupovat náš produkt?
- Proč si produkt koupí právě od nás, a nikoliv od konkurence? (Koráb 2007, str. 52).

Aby mohl být produkt vytvořen, je třeba, aby byly zajištěny potřebné zdroje. Obecně je třeba nejprve tyto zdroje identifikovat, zjistit rozdíl mezi dostupnými zdroji a potřebnými zdroji a dále s nimi efektivně pracovat. Za hlavní zdroj se dají považovat peníze, protože za ně se dají nakoupit i jiné zdroje, jako jsou hmotné zdroje, lidské zdroje a nehmotné zdroje (Koráb 2007, str. 53).

U **finančních zdrojů** je důležité zjistit současné možnosti podnikatele, kolik je ochoten vložit do podnikání, ať konkrétně finančních zdrojů nebo i hmotných a nehmotných. Dalším krokem je zhodnocení **formy podnikání**, podle jejich jednotlivých výhod a nevýhod. Posledním krokem je odhad chybějících finančních fondů, tedy peněz, které bude nutné zajistit nějakou soukromou, či bankovní půjčkou (Koráb 2007, str. 54).

Při analýze **hmotných zdrojů** by měl mít podnikatel již jistou představu, jaké fyzické zdroje jsou nutné pro oblast podnikání, v níž se chce prosadit. Začít by měl výčtem hmotných zdrojů, které sám vložil do podnikání, ty poté doplnit o seznam takových zdrojů, které bude muset pronajmout nebo koupit, a na jejichž základě bude možné vytvořit počáteční rozvahu. (Např.: program na vedení účetnictví, výrobní stroje, zálohovací zařízení, pojištění odpovědnosti, ...) Je vhodné doplnit seznam hmotných zdrojů navíc o parametry užitečnosti a potenciálního rizika. (Např.: životnost, bezpečnost práce, stabilita zdroje, riziko extrémních provozních nákladů, údržba starého zdroje, ...) (Koráb 2007, str. 54).

Analýza **lidských zdrojů** má za úkol přiřadit jednotlivé pracovní úkony pracovníkům. V případě, že se nejedná o podnik jediného živnostníka, který dělá veškerou činnost v podniku sám, tak je vhodné mít rozvrženou organizační strukturu. Vztahy nadřazenosti a podřazenosti, hlavní rozhodovací slovo při tvorbě specifických rozhodnutí, mohou usnadnit vztahy v budoucnosti, kdy by jednotliví pracovníci neměli mezi sebou bojovat o moc. Každý pracovník by měl být nakonec ohodnocen přiměřenou měsíční mzdou včetně sociálního a zdravotního pojištění, které bude opět využito při odhadu celkových nákladů podniku (Koráb 2007, str. 54–56).

Dalším bodem je analýza **nehmotných zdrojů**. Zde se tvoří síť důležitých kontaktů: dodavatelé, potenciální zákazníci, naši distributoři, známosti v bankovních institucích nebo ve státní či místní správě. Dále sem patří získané patenty, renomé nebo certifikace (Koráb 2007, str. 56).

Zbylým zdrojům, které hodláme využít, ale nedokážeme je přímo zařadit do žádné z výše uvedené kategorie, můžeme vytvořit kategorii speciální. Zde mohou být zdroje, které například nejsou stále jako občasná výpomoc rodinného příslušníka (Koráb 2007, str. 56).

Vstupy podniku jsou zajištěny zdroji pro jejich přeměnu na výstupy, jsou však nutné určit **aktivitu**, které je nutné zanalyzovat před zahájením podnikání. Aktivitu mohou být rozděleny na primární činnosti a na činnosti podpůrné. Žebříček tvorby hodnot slouží jako zjednodušený grafický náčrt aktivit v podniku. Zde mohou být navíc jednotlivé aktivity oceněny časem, náklady nebo podílem aktivit na vlastní tvorbě hodnoty pro zákazníka, což může být využito pro hledání úzkých míst, nebo pro porovnávání jednotlivých aktivit s konkurencí, na jejichž základě se dají identifikovat klíčové aktivity případně jejich optimalizace. Účelem je zkrátka zachytit všechny nezbytné činnosti, které ovlivňují tvorbu hodnoty pro zákazníka, a na základě toho posoudit jejich obsah (Koráb 2007, str. 57–58).

Dalším krokem je **analýza klíčových kompetencí**, ta spočívá v definování oblastí, v nichž je podnikatel schopen překonat konkurenci. Může jít o předchozí zkušenosti, jedinečnou technologii nebo speciální službu, které mu dávají konkurenční výhodu (Koráb 2007, str. 58–59).

Práce s těmito kompetencemi slouží ke kvalitnějšímu zpracování silných a slabých stránek. Spojením s příležitostmi a hrozbami z přechozích analýz získá podnikatel podklady pro analýzu SWOT.

### 1.4.5 Analýza faktorů prostřednictvím SWOT matice

SWOT analýza má za úkol jednoduchým a systematickým přístupem představit výsledky předchozích analýz. Její název odpovídá názvům jednotlivých zkoumaných oblastí. S (*Strenghts*) jsou silné stránky, W (*Weaknesses*) slabé stránky, O (*Opportunities*) příležitosti a T (*Threats*) je označení pro hrozby (Fotr 2012, str. 303).

**Interní faktory** se rozdělují mezi **silné a slabé stránky**. Jedná se o faktory, nad kterými máme určitou kontrolu, které můžeme ovlivňovat a ideálně zlepšovat. **Externí faktory** se poté rozdělují na **příležitosti a hrozby**. Ty sice podnikatel nemůže ovlivnit, přesto je však nutné, aby o jejich existenci věděl a dokázal je nějak zapracovat do své strategie (Koráb 2007, str. 48). Položky s **pozitivním charakterem** lze dělit na **silné stránky a příležitosti**, kdežto položky s potenciálními **negativními dopady** na **slabé stránky a hrozby** (Grasseová 2013, str. 87).

Existuje více možných variant hodnocení SWOT matice. Pro tuto diplomovou práci bylo vybráno **hodnocení faktorů externí analýzy pomocí matice EFE** a **hodnocení faktorů interní analýzy pomocí matice IFE**.

#### **Matice EFE (hodnocení příležitostí a hrozeb)**

Smyslem tvorby matice EFE je výběr a hodnocení externích faktorů SWOT matice podle jejich vlivu na strategický záměr podniku. Postup tvorby matice EFE je zpracován v pěti krocích:

1. zpracování tabulky a výběr externích faktorů rozdělených na příležitosti a hrozby;
2. výběr stejného počtu příležitostí jako hrozeb (není nutné);
3. přiřazení váhy jednotlivým faktorům v rozsahu 0–1 podle důležitosti; suma vah O i T musí být rovno 1;
4. ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů stupněm vlivu na strategický záměr při využití čtyřstupňové škály, kde nejmenší spokojenost s daným faktorem je dána hodnotou 1 a největší spokojenost hodnotou 5;
5. stanovení celkového váženého hodnocení pro O i T, kde vyšší suma součinů představuje pro podnik důležitější faktor (Fotr 2012, str. 42–43).

#### **Matice IFE (hodnocení silných a slabých stránek)**

Matice IFE funguje stejným způsobem s tím rozdílem, že hodnotí podle vlivu na strategický záměr faktory interní analýzy. Postup tvorby matice IFE je také zpracován v pěti krocích:

1. zpracování tabulky a výběr interních faktorů rozdělených na silné a slabé stránky;
2. výběr stejného počtu silných a slabých stránek (není nutné);
3. přiřazení váhy jednotlivým faktorům v rozsahu 0–1 podle důležitosti; suma vah  $S$  i  $W$  musí být rovno 1;
4. ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů stupněm vlivu na strategický záměr při využití čtyř stupňové škály, kde nejmenší spokojenost s daným faktorem je dána hodnotou 1 a největší spokojenost hodnotou 5,
5. stanovení celkového váženého hodnocení pro  $S$  i  $W$ , kde vyšší suma součinů představuje pro podnik důležitější faktor (Fotr 2012, str. 44–45).

Jakmile jsou zjištěny hodnoty za každou kategorii, tak lze zjistit i celkovou hodnotu pro interní i externí faktory. Jejich porovnáním pak uživatel analýzy zjistí, na kterou skupinu faktorů by se měl zaměřit. Kombinací nejvyšších hodnot obou analýz lze pak určit strategii, která může mít podobu ST, WT, SO nebo WO (Fotr 2012, str. 45).

## **1.5 Tvorba podnikatelského plánu**

Tato kapitola detailněji pojednává o hlavních částech podnikatelského plánu. Začíná představením podniku a volbou strategie, po které následují plány jednotlivých oblastí podniku, které mají pomoci k naplnění zvolené strategie. Kapitola je ukončena časovým harmonogramem, jenž slouží nejen jako vizualizační prvek, ale také má funkci plánovací a kontrolní.

### **1.5.1 Představení podniku a volba strategie**

V této části je představena hlavní myšlenka podnikatelského záměru. Tato kapitola zahrnuje představení podniku, předmět činnosti, právní formu, volbu vhodné strategie pro začínající podnik, včetně stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů a vize, tedy směřování do budoucna (Koráb 2007, str. 76).



## Volba strategie

Strategie firmy je dána její **dlouhodobou orientací**, co nabízí zákazníkům a jaké jsou představy jejího majitele nebo majitelů. Promítají se do ní **cíle** podniku, které vychází z **vize** (Rais 2007, str. 13–15). Stanovení strategických cílů je základem pro tvorbu strategie. SMART cíle navíc pomáhají při hodnocení dosažení úrovně těchto cílů při zpětné kontrole. Základním cílem by mělo být navyšování tržní hodnoty podniku, ale je účelné při tvorbě těchto cílů myslet na všechny klíčové skupiny stakeholderů (Fotr 2012, str. 89).

**Strategie podniku** tedy **vychází z vize** a jednotlivých **cílů**. Její výsledná podoba může být však **upravena** na základě zjištěných **výstupů ze SWOT analýzy**. Ty vstupují do tvorby strategie jako možné scénáře, na jejichž základě může dojít ke korekcím prvotního návrhu strategie (Fotr 2012, str. 39).

Volba vhodné strategie by také měla být v souladu se stavem, ve kterém se podnik nachází. Strategie může být pro každý podnik zcela unikátní, tak jak se liší produkty, okolní podmínky a zákaznické segmenty. Literatura ale uvádí tři základní a všeobecné strategie, jež lze považovat za další způsob, kterým lze strategii podniku vymezit. Těmito možnými strategiemi jsou:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciaci,
- strategie tržní orientace (Foret 2012, str. 28).

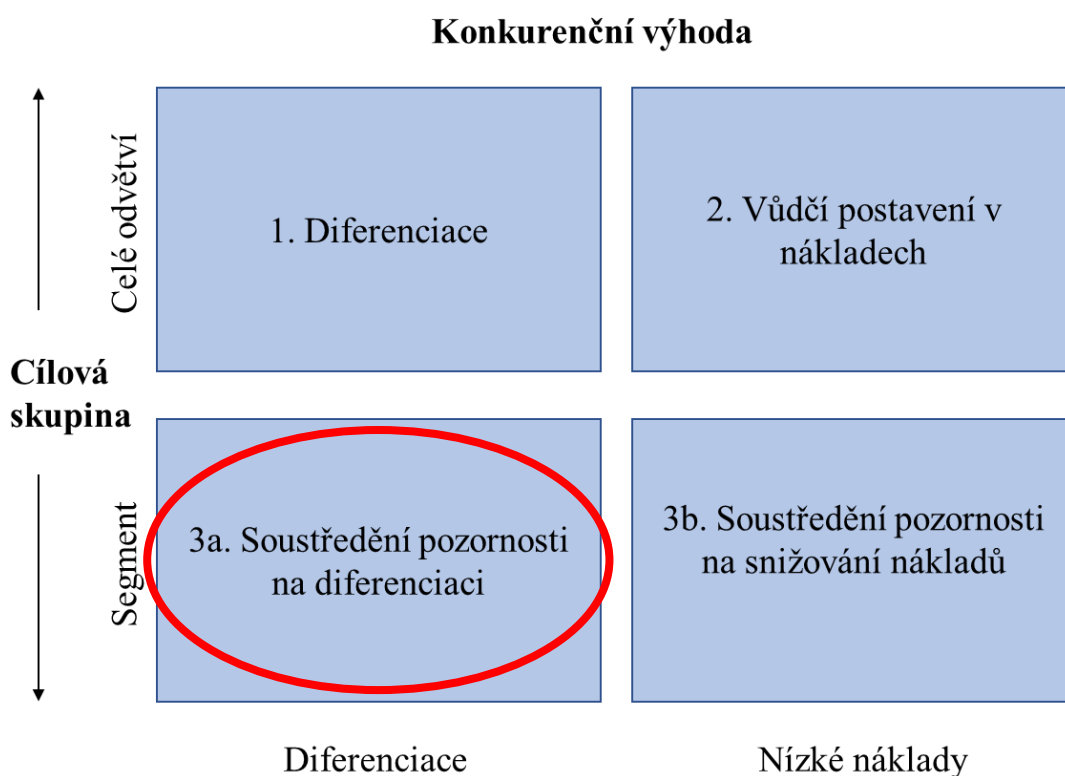
Pokud se podnik soustředí na **minimalizaci nákladů**, je nutné, aby byla jeho výroba na dostatečné technologické úrovni a zároveň dosahovala skvělých výsledků v oblasti nákupu, výroby i distribuce. Většinou tuto strategii volí podniky zaměřené na masový trh. Problém však nastává, pokud se na trhu objeví firma, která dokáže vyrábět podobný produkt s nižšími náklady (Foret 2012, str. 29).

**Strategie diferenciaci** neznámá, že podnik nabízí nejkvalitnější nebo nejvýkonnější produkt. Podnik se především snaží představit zákazníkům atraktivní výhodu, kterou jim produkt přinese (Foret 2012, str. 29).

**Strategie tržní orientace** se snaží přijít s nějakou novou variantou, která by se soustředila třeba na specifický segment zákazníků, zkrátka se snaží objevit nějakou díru na trhu,

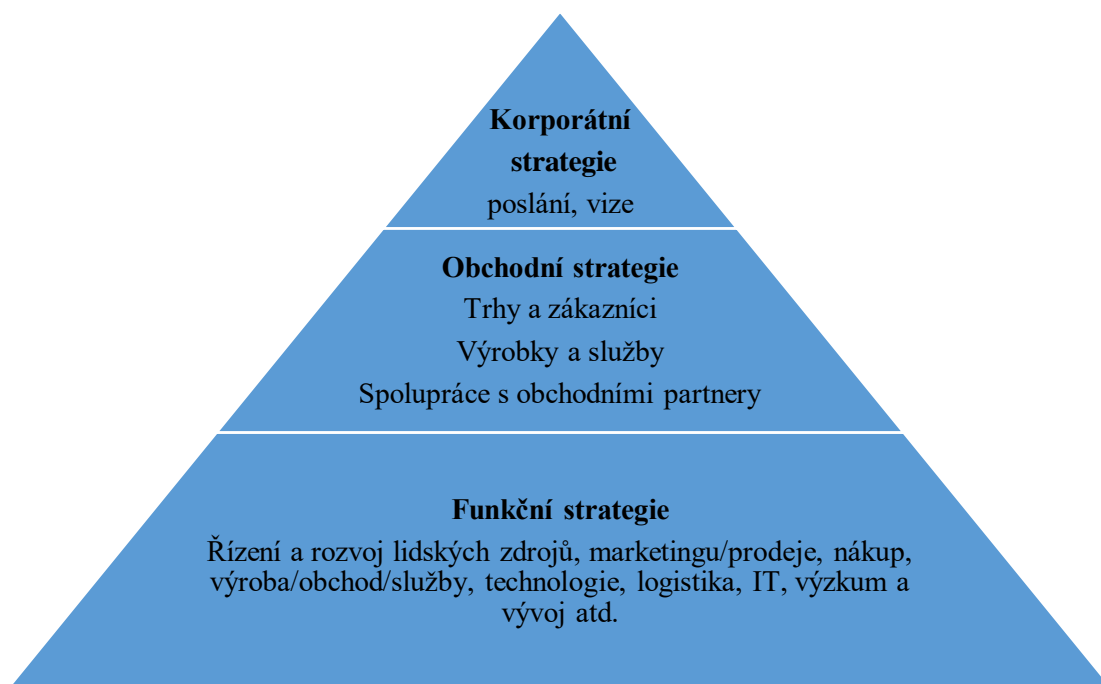
kterou by zaplnili. Orientaci na tržní segment lze opět cílit na snižování nákladů nebo na diferenciaci produktu (Foret 2012, str. 29).

Podle Srpové (2010) má začínající podnik pouze limitované zdroje a nemůže si tedy dovolit soupeřit s existujícími konkurenty pomocí nákladů. Malá firma má však možnost se zaměřit na určitý zákaznický segment a odlišit se od své konkurence pomocí diferenciaci produktu, jak je zvládněno na Obr. 3. Ta může být postavena na kterémkoli elementu marketingového mixu a nabídnout tak zákazníkovi něco víc nebo jiného, než konkurence (Srpová 2010, str. 224–230)



Obr. 3: Strategie podle Portera (Vlastní zpracování podle Porter 1993, str. 31)

Strategie jednoho podniku se dá rozdělit hierarchicky podle úrovně vztahu k vizi podniku. Nejvyšší úrovní je **business strategie**, která odpovídá základní orientaci firmy. V čem podnikat a jakým způsobem. Na nižší úrovni se nachází strategie operační, zde jsou zahrnuty prvky taktického řízení, jako například strategie marketingová, řízení výroby, finanční, řízení lidských zdrojů. Nejnižší úrovní je strategie procesní. Zde se nacházejí jednotlivé plány činností nutné k naplnění předchozích úrovní strategie (Fotr 2012, str. 29–31). Jednotlivé úrovně hierarchického rozdělení strategií v podniku ve vztahu k vizi a řízení podniku zobrazuje Obr. 4.



Obr. 4: Hierarchie strategií ve firmě (Vlastní zpracování podle Rais 2007, str.14)

Členění strategie podle věcné náplně se pak promítá do plánu v dílčích částech, a to: obchodní plán, plán zásobování a logistiky, marketingový plán, plán lidských zdrojů, finanční plán (Fotr 2012, str. 86).

### **Lokalizace**

K tomu patří uvedení sídla podniku a lokalizace provozovny, které bývají u začínajícího podniku stejné. Lokalizaci volí podnikatel na základě rozsahu, kvality a dostupnosti zdrojů, pracovních sil a s tím souvisejícími náklady. Pro odbyt je také důležitá dostupnost, koncentrace nakupujících, možnost parkování atd. Z ekonomického hlediska je také vhodné se dívat na případné investiční pobídky v souvislosti s podporou státu nebo daňové úlevy (Synek 2011, str. 24–25).

### **Volba právní formy podnikání**

Vychází ze strategie a výhod, nevýhod a podmínek jednotlivých forem, které lze vidět v Obr. 5. V případě, že chce podnikatel začít své podnikání v některé speciální oblasti, tak se musí předem seznámit s předpisy a normami s tím spojenými (Synek 2011, str. 26).

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI			KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akciová společnost (a.s.)
Počet zakladatelů organizace	Stačí jedna osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby • komplementář • komandista	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob • valná hromada • jednatelé • dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob • valná hromada • představenstvo • dozorčí rada
Ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem Komandisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně Akcionáři neručí za závazky společnosti Společnost ručí celým majetkem
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 1 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sestavení zakladatelské listiny a stanov, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu Vše lze upravit i jinak podle společenské smlouvy	Podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady
Jiná kritéria	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům, někdy nižší důvěryhodnost – předpoklad podnikání malého rozsahu Na druhé straně vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Zachovány výhody zdanění fyzické osoby Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Komplikované vztahy mezi komandisty a komplementáři mohou být příčinou sporů	Nejběžnější forma obchodní společnosti Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy	Nejllepší přístup k cizím zdrojům, nejvyšší stupeň ochrany věřitelů Nutný vysoký počáteční kapitál Složitější správní orgány

Obr. 5: Právní formy podnikání (Ipodnikatel 2014)

### 1.5.2 Plán poskytování služeb

Účelem této kapitoly je **představení hlavního produktu**. Jaká je podstata nabízené služby a jakou přidanou hodnotu přináší zákazníkovi. Představení služby lze rozšířit

o způsob nabídky produktu zákazníkovi nebo o přidané doplňkové služby (Koráb 2007, str. 76).

Dalším krokem je **porovnání produktu** s podobnými produkty konkurence. Porovnání by mělo být na základě různých parametrů, podle kterých se zákazník při výběru produktu bude rozhodovat, a ceny. (Srpová 2010, str. 61). Tento plán je ukončen popisem zajištění **zásobování**. Důvody výběru jednotlivých dodavatelů a s nimi uzavřených dodavatelských smluv (Koráb 2007, str. 37–38).

### 1.5.3 Marketingový plán

Podle Foreta (2012, str. 37–42) zahrnuje marketingový plán stanovení cílů a výběr marketingové strategie, segmentaci trhu, marketingový mix, plán akcí a rozpočet. **Marketingový plán** popisuje, jakým způsobem bude řešena distribuce výrobků nebo služeb. K popisu se využívá nástrojů marketingového mixu. Dále je vhodné podpořit tuto kapitolu o predikci prodejů, ze které jde odhadnout rentabilita podniku (Koráb 2007, str. 38).

Volba **marketingové strategie** musí být v souladu s celkovou strategií podniku. Vychází ze stanovaných cílů, na které se vytváří několik variant marketingových strategií. Pro výběr vhodné strategie je potřeba **definovat cílové skupiny zákazníků a identifikovat konkurenci**, která bude usilovat o stejné zákaznické segmenty. Pokud se podnik chce soustředit na více zákaznických segmentů, tak musí vytvořit seznam nabízených produktů pro každý z nich. U produktů by měly být zdůrazněny výhody pro zákazníka, pozice produktu na trhu, tedy jak by měl být produkt vnímán, a jeho hodnota, co nákupem zákazník získá. Výsledná marketingová strategie se promítne do tvorby marketingového mixu, který dává předchozím bodům ucelenou podobu (Foret 2012, str. 27–28).

Výsledná marketingová strategie je shrnuta v **marketingovém mixu**, což je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k dosažení svých marketingových cílů. Složky marketingového mixu jsou označeny jako 4P. Názvy těchto složek mají anglická označení, a to *Product* (produkt), *Price* (cena), *Place* (distribuce) a *Promotion* (propagace). (Kaňovská 2015, str. 38)

**Produkt** byl poměrně komplexně představen v předchozí kapitole. Pro účely marketingu je důležité doplnit, že se dá produkt rozdělit do čtyř úrovní. Na základní úrovni je samotné

jádro produktu, jeho hlavní myšlenka. Druhá úroveň zahrnuje úroveň kvality produktu, jeho technologické parametry, samotný design a obal. Třetí úroveň rozšiřuje produkt o doplňkové funkce, jakými jsou servisní podmínky, platební podmínky, dostupnost produktu i prodejny nebo zaškolení o užívání produktu. Nejvyšší úroveň zahrnuje značku, která za produktem stojí, jejíž síla se zvyšuje s proslulostí daného podniku a zaměřením jejího marketingu. (Kaňovská 2015, str. 41–58).

**Cena** produktu se stanovuje na základě kalkulace nákladů, na základě poptávky nebo na základě konkurenčních cen. Zvolení cenové strategie však záleží jak na vnitřních faktorech, jakými jsou cíle podniku, diferenciaci produktu od konkurence a náklady na produkt, tak i na vnějších faktorech, jako je poptávka po produktu, velikost a síla konkurentů nebo stadium ekonomického cyklu. Minimální cena produktu by měla být z dlouhodobého hlediska vyšší než variabilní náklady na produkt, jinak podnik prodává svůj produkt pod výrobními náklady, a tedy se ztrátou (Kaňovská 2015, str. 59–69).

**Distribuce** má za úkol dostat produkt ke konečnému zákazníkovi, což nezahrnuje pouze převoz produktu, ale i jeho prodej. Distribuci produktu si může zajistit producent služby sám nebo k tomuto účelu využít outsourcingovou službu. Výhodou využití vlastní distribuční sítě může být například přímý kontakt s konečným zákazníkem a s tím související jistota kvalitního jednání a okamžitá zpětná vazba k hodnocení produktu. Využití outsourcingové sítě nabízí zase jistotu odběru produktu a využití sítě kontaktů distributora. Konečný výběr distribuční sítě bude muset být v souladu s podnikovou strategií (Kaňovská 2015, str. 70–81).

**Propagace** zahrnuje veškerou komunikaci se zákazníkem. Cílem této komunikace je seznámit zákazníka s podnikem a vyvolat u něj zájem o nabídku produktů. Marketingová komunikace si také dává za cíl působit pozitivně na celé okolí podniku, které zahrnuje zaměstnance, distributory, vládní orgány, různé instituce i celou širokou veřejnost, protože na jejich základě se tvoří celkové veřejné mínění o podniku. Mezi prvky komunikačního mixu patří reklama, PR, podpora prodeje, přímý marketing a osobní prodej (Kaňovská 2015, str. 82–97).

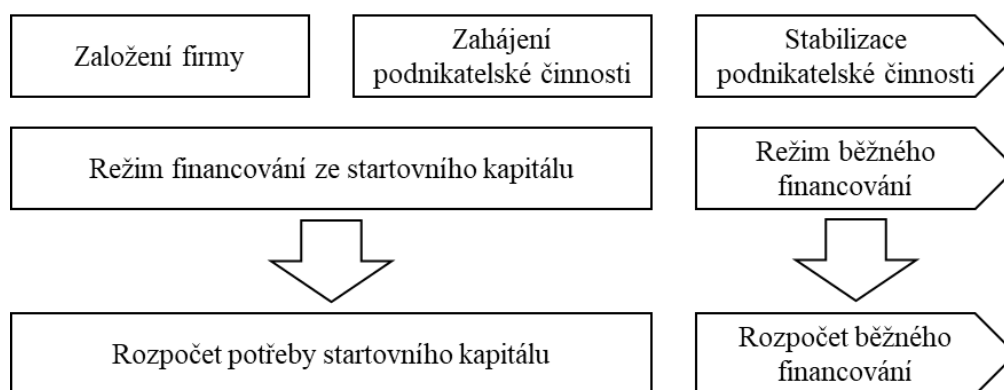
### 1.5.4 Organizační plán

Organizační plán objasňuje zvolenou formu vlastnictví. V případě, že má podnik více vlastníků, tak je potřeba uvést velikost jednotlivých podílů a odpovědností (Koráb 2007, str. 38). Obvykle se zde uvádí klíčoví vedoucí pracovníci, jejich vzdělání, praxe a dosažené úspěchy. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti se dají zachytit obrázkem organizační struktury. Podnik, který plánuje rychlý rozvoj, může přiložit druhý obrázek, který bude představovat organizační strukturu podniku za pár let. (Srpová 2010, str. 63).

### 1.5.5 Finanční plán

Při finančním plánování je důležité brát v potaz jak interní, tak externí faktory působící na podnik. Při zakládání firmy se má podnikatel zaměřit především na získávání zdrojů financování, sledovat vývoj tržeb a řídit vztahy se zákazníky a věřiteli (Srpová 2010, str. 311–312). **Finanční plán** je stěžejní kapitolou podnikatelského plánu. Zde je popsána počáteční rozvaha, ale i rozvahy na několik příštích let. Dále finanční plán obsahuje odhady příjmů a výdajů a vývoj hotovostních toků, tedy plán cash-flow na alespoň tři roky (Koráb 2007, str. 38).

Tvorba finančního plánu nově vznikajícího podniku začíná vytvořením **zakladatelského rozpočtu**. Ten rozděluje financování do jednotlivých časových etap: založení firmy, zahájení podnikatelské činnosti a stabilizaci podnikatelské činnosti. První dvě etapy jsou financovány ze startovního kapitálu, ale třetí etapa už je financována z běžného režimu. Zakladatelský rozpočet obsahuje tedy dvě složky rozpočtů odpovídající těmto způsobům financování tak, jak to znázorňuje Obr. 6 (Veber 2012, str. 92–93).



Obr. 6: Zakladatelský rozpočet (Vlastní zpracování podle Veber 2012, str. 93)

**Založení firmy** doprovází jistá skupina jednorázových byrokratických výdajů. Těmi jsou například výpis z rejstříku trestů, poplatky za ohlášení živnosti a zápis do obchodního rejstříku, které odpovídají zvolené formě podnikání (Veber 2012, str. 92–93).

Výdaje související se **zahájením podnikatelské činnosti** lze nalézt v interní analýze. Jak bylo zmíněno výše, zde se podnikatel snaží utřídit, zaznamenat a finančně vyjádřit všechny hmotné, nehmotné a lidské zdroje, na jejichž základě může vytvořit soupisky finančních potřeb podniku a soupisky vlastních zdrojů (Koráb 2007, str. 88).

Na základě těchto informací pak může sestrojit základní **účetní výkazy**:

- výkaz cash-flow,
- výkaz zisku a ztrát,
- rozvahu (Koráb 2007, str. 88).

Všechny tři účetní výkazy se sestavují s výhledem alespoň na tři roky (Koráb 2007, str. 38), aby zahrnovaly fázi **stabilizace podnikatelské činnosti**, a tedy i rozpočet běžného financování (Veber 2012, str. 95).

Finanční plán je ukončen **analýzou bodu zvratu**. Bod zvratu odpovídá objemu výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům. Jedná se tedy o minimální množství produkce, kterou musí podnik prodat, aby mohl vykazovat zisk. Bod zvratu je dán vzorcem:  $q_{bz} = \frac{F}{p-b}$ , kde  $q$  je množství produkce,  $F$  jsou fixní náklady a  $p-b$  je rozdíl mezi cenou za jednotku produktu a variabilními náklady na jednotku produkce (Synek 2011, str. 136–137).

### 1.5.6 Hodnocení rizik

Každý strategický plán je založený na určitých předpokladech o současném i budoucím stavu tržního prostředí, které se však nemusí splnit. Podnikatel může dosáhnout pozitivnějších výsledků, než plánoval, ale nepříznivým vlivem nových okolností může dosáhnout výsledků i mnohem horších. V extrémním případě může být donucen ukončit svou podnikatelskou činnost. Aby byla firma připravena včas a pružně reagovat na změnu podmínek, připravuje se v podniku **analýza a řízení rizik** (Fotr 2012, str. 274).

**Hodnocení rizik** pak znázorňuje a hodnotí rizika, kterých si je podnikatel vědom a na které poté tvoří plány opatření. Plán řízení rizik slouží nejen pro podnikatele jako předběžná příprava a v případě uskutečnění vzniku tohoto negativního výsledku i jako



rychlý a racionální plán, ale pro investora snižuje riziko z jeho investice. Pokud vidí, že je podnikatel připraven a vědom si rizik spojených s podnikáním, tak se tím zvyšuje i šance jeho úspěchu, a tedy i návratnosti této investice (Koráb 2007, str 38).

Existují desítky metod řízení rizik. Pro tuto práci bude zvolena metoda **RIPRAN**, která se používá u projektového řízení. Jedná se o pravděpodobnostní metodu, kterou lze rozdělit do následujících fází:

- identifikace hrozby a scénáře (tedy příčina a následek),
- kvantifikace rizika (pravděpodobnost hrozby a scénáře  $\times$  hodnota dopadu),
- odezva na riziko (úkolem je snížit hodnotu rizika na přijatelnou úroveň),
- celkové zhodnocení rizika (zhodnocení, zda nejsou celková rizika příliš vysoká).

(Doležal 2012, str. 89–94)

Hrozba může být událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu (Rais 2007, str. 52–53). Cílem identifikace hrozeb je tedy nalezení hrozeb, které mohou mít negativní dopad na výsledek projektu. Není však vhodné zpracovat vyčerpávající **seznam všech hrozeb projektu**, ale zaměřit se především na ty nejvíce relevantní. Pro získání seznamu hrozeb se používají metody brainstormingu nebo myšlenkových map. Metoda RIPRAN využívá spojení hrozby s konkrétním scénářem, mezi kterými je dán kauzální vztah příčiny a následku. K jedné hrozbě tedy může být přiřazeno více scénářů a podobný scénář může vycházet z různých příčin (Doležal 2012, str. 89–91)

Metoda RIPRAN pracuje s pravděpodobností vzniku hrozby a pravděpodobností výskytu scénáře, jejichž násobením zjišťujeme souhrnnou pravděpodobnost. Hodnoty pravděpodobností jsou zachyceny v Tab. 2, metoda vyhodnocování souhrnné pravděpodobnosti v Tab. 3.

Tab. 2: RIPRAN pravděpodobnosti (Doležal 2012, str. 92)

Pravděpodobnost		
MP	malá	0,01–0,33
SP	střední	0,34–0,66
VP	velká	0,67–0,99

Tab. 3: RIPRAN souhrnná pravděpodobnost (Doležal 2012, str. 92)

Pravděpodobnost hrozby × pravděpodobnost scénáře = souhrnná pravděpodobnost			
	MP	SP	VP
MP	MP	MP	SP
SP	MP	SP	VP
VP	SP	VP	VP

Dalším krokem této metody je zhodnocení škod, které by hrozby mohly napáchat, a jejich případných negativních dopadů na projekt. Dopad těchto škod můžeme rozdělit do tří kategorií podle případného ovlivnění plánu projektu, jak naznačuje Tab. 4.

Tab. 4: RIPRAN dopad rizik (Doležal 2012, str. 92)

Škoda (dopad)		
MD	malý dopad	Dopady vyžadují určité zásahy do plánu projektu. Škoda do 0,5 % z celkové hodnoty projektu.
SD	střední dopad	Ohrožení termínů, nákladů nebo zdrojů. Zásahy do plánu projektu. Škoda mezi 0,5–20 % hodnoty projektu.
VD	velký dopad	Ohrožení cíle projektu, překročení rozpočtu, nesplnění termínů. Škoda přes 20 % hodnoty projektu.

Výsledky předchozích dvou tabulek se pak porovnávají s Tab. 5. Návrh vyhodnocení je poté znázorněn v Tab. 6.

Tab. 5: RIPRAN hodnota rizika (Doležal 2012, str. 92)

Souhrnná pravděpodobnost × dopad = hodnota rizika			
	MP	SP	VP
MD	MHR	MHR	SHR
SD	MHR	SHR	VHR
VD	SHR	VHR	VHR

Tab. 6: RIPRAN reakce na rizika (Doležal 2012, str. 92)

Hodnota rizika a reakce	
VHR	Vyhnutí se riziku
SHR	Tvorba rizikového plánu
MHR	Akceptace

Na základě těchto výsledků se vytváří návrhy opatření ke snížení hodnoty rizika na akceptovatelnou úroveň. Tyto návrhy se dají rozšířit o případné náklady spojené s těmito návrhy, termíny realizace opatření a o osobu, která ponese odpovědnost za zrealizování konkrétního opatření (Doležal 2012, str. 93).

V posledním kroku se zhodnotí projekt jako celek. Zda jsou nové hodnoty rizik přijatelné, a tedy není projekt příliš rizikový (Doležal 2012, str. 93).

### 1.5.7 Časový harmonogram

Cílem časového plánování je definování jednotlivých činností a jejich seřazení podle časové posloupnosti. Důležité jsou také vztahy jednotlivých činností, které se v harmonogramu zaznamenávají. Některé činnosti lze začít po ukončení činností předchozích, jiné mohou být vykonávány paralelně. Na základě těchto informací je možné vypočítat **kritickou cestu**, která je definovaná jako časově nejdelší možná cesta od začátku projektu do jeho ukončení. V rámci zpětné vazby a kontroly lze sledovat časové plnění jednotlivých činností, především těch, které jsou součástí kritické cesty a na jejich základě předpokládat možné případné odchylky od plánu. (Doležal 2012, str. 166–167)

Tvorba časového harmonogramu začíná u **definování činností určených k realizaci** a stanovení jejich časových návazností. Dalším krokem je **odhadnutí doby trvání těchto činností**. Odhady by měly vycházet z reálných hodnot na základě podobnosti s činnostmi z jiných projektů nebo na základě odborného úsudku. Vizualizace časového harmonogramu se dá udělat pomocí **Ganttova diagramu**. Ten znázorňuje délky trvání činností délkou úseček na časové ose. **Kritická cesta** poté bude cesta s nulovou časovou rezervou a její délka odpovídá minimální době trvání projektu (Doležal 2012, str. 178–186).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V následující kapitole bude zhodnocena současná situace na vybraném trhu. Pro hodnocení bude užita analýza SLEPT, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, vlastní marketingový průzkum a analýza vlastních zdrojů a schopností. Výsledky těchto analýz budou zpracovány v analýze SWOT, která bude sloužit jako podklad pro volbu strategie podniku.

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí SLEPT

SLEPT analýza bude postupně popisovat sociální, legislativní a politické, ekonomické a technologické faktory, které na podnik působí z vnějšího prostředí.

#### Sociální faktory

Zákazníky navrhovaného podniku jsou firmy působící na území České republiky. Protože se služba soustředí na marketingovou komunikaci s uživateli a chce kolem podniku vytvořit určitou komunitu uživatelů, kteří se neustále vracejí, aby viděli nové produkty, tak je potřeba, aby **všechny zákaznické segmenty obchodovaly na B2C trhu**. Z tohoto důvodu bude většina zákazníků pocházet ze sekce **G, 47**, podle **CZ-NACE**, která zastupuje Maloobchod s výjimkou motorových vozidel.

Jedno z možných rozdělení podniků je podle velikosti. Statistický úřad Evropské unie dělí podniky podle počtu zaměstnanců na:

- **malé** – do 20 zaměstnanců,
- **střední** – do 100 zaměstnanců,
- **velké** – nad 100 zaměstnanců (Doležal 2012, str. 12).

Další speciální skupinou zákazníků jsou takzvané **start-upy**. Tímto označením se nazývají nově založené nebo začínající podniky.

Podle ČSÚ (3) (2018) bylo v České republice v roce 2016 registrováno 636 872 podniků v sekci G, z toho 20 912 nově založených, jak zobrazuje Tab. 7. Přesný počet rozdělení jednotlivých podniků podle velikosti je však velmi nepřesný, protože mnoho podniků neudává přesný počet zaměstnanců. Lze však předpokládat, že podniky, které neudávají celkový počet zaměstnanců, budou pravděpodobně malé, z čehož vyplývá, že 99,4 % podniků jsou malé firmy do 20 zaměstnanců.

Tab. 7: Počet registrovaných podniků v sekci G podle velikosti (Vlastní zpracování podle ČSÚ (3) 2018)

Sekce CZ-NACE	Rok	Registrované podniky celkem	Počet zaměstnanců				Nově registrované podniky
			0 a bez udání počtu	Malé	Střední	Velké	
G Velkoobchod, Maloobchod, ...	2016	636 872	576 196	56 816	3 643	217	20 912
G Velkoobchod, Maloobchod, ...	2017	648 221	589 610	54 670	3 711	230	17 751

Z celkového počtu 636 872 v sekci G bylo v roce 2016 **119 189** zaregistrovaných ve zkoumané sekci G 47, jak je zobrazeno v Tab. 8, což odpovídá 18,7 %. Počet aktivních podniků ve sledovaném období klesá, přesto, kromě roku 2012, rostou celkové výnosy.

Tab. 8: Počet aktivních podniků podle CZ-NACE G, 47 (Vlastní zpracování podle ČSÚ (4) 2018)

Ukazatel	Měřicí jednotka	Rok				
		2012	2013	2014	2015	2016
Počet aktivních podniků		132 136	127 117	123 747	120 912	119 189
Výnosy celkem	mil. Kč	953 108	946 091	968 799	998 670	1 030 549
Náklady celkem	mil. Kč	933 247	932 395	947 874	966 785	997 898
Výsledek hospodaření po zdanění	mil. Kč	19 860	13 695	20 926	31 886	32 651

V roce 2018 bylo podle ČSÚ (5) (2019) na území České republiky zaregistrováno 641 494 podniků. Tab. 9 představuje odhadované rozdělení podniků podle velikostí pro sekci G 47 CZ-NACE v poměru 18,7 % vyplývajícího z rozdílu mezi sekci G a G 47.

Tab. 9: Přepočet registrovaných podniků pro sekci G 47 (Vlastní zpracování)

Sekce CZ-NACE	Rok	Registrované podniky celkem	Počet zaměstnanců				Nově registrované podniky
			0 a bez udání počtu	Malé	Střední	Velké	
G 47	2016	119 095	107 749	10 625	681	41	3 911
G 47	2017	121 217	110 257	10 223	694	43	3 319
G 47	2018	119 959	108 531	10 702	686	41	3 615

Celkový počet potenciálních zákazníků je tedy stabilní, stejně jako rozložení malých středních a velkých podniků. **Příležitostí** pro zakládání podniků, která vychází ze

zjištěných dat, je **každoroční průměrná registrace 3 615 nových podniků**, které se budou chtít na trhu prosadit a k tomu mohou využít služeb zakládaného podniku. Představují tedy přírůstek potenciálních zákazníků.

Pro **uživatele**, který si do podniku přijde koupit zákazníkův produkt, zajišťuje Česká republika **stabilní prostředí** s kvalitní sociální i zdravotní péčí. Obyvatelstvo města Brna tvoří **379 527 obyvatel**, z nichž 64,9 % je ve věku 15–64 let, a jedná se o druhé největší město v České republice (ČSÚ (6) 2019).

Mnoho trendů přebírají obyvatelé České republiky ze zahraničí, ať už se jedná o trendy v oblékání, životním stylu, stravy nebo rychleji měnící se trendy, jakými jsou hudební díla a všeobecně virální videa. Z výzkumů v Itálii (Surchi 2011) i v Německu (Haas 2016) vyplývá, že **zákazníci přijímají pozitivně** myšlenku **pop-up storu**, která u nich vyvolává potřebu rychlého nákupu jedinečného nebo zcela nového druhu zboží nebo nové módní kolekce, protože kromě běžného nákupu odcházejí bohatší o nový zážitek, který jim pop-up store nabízí. **Využití nového trendu pop-up storů**, který se již v zahraničí osvědčil, znamená pro podnik **příležitost**.

### **Legislativní a politické faktory**

Legislativní faktory definují práva a povinnosti podnikatele na území České republiky. Jsou tedy nedílnou součástí podnikání a za jejich neznalost, a především nedodržování může být podnikatel finančně či jinak sankcionován. Proto je nutné, aby se podnik řídil především těmito zákony v jejich platném znění:

- **zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;**
- **zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích);**
- **zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon);**
- **zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;**
- **zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;**
- **zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;**
- **zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele;**

- pro založení společnosti a vkládání povinných dokumentů platí **zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřenských fondů;**
- **zákon č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb;**
- **zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů,** který upřesňuje zavedení Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů), v ČR je známé pod zkratkou GDPR z anglického názvu *General Data Protection Regulation*, do českého prostředí.

Dodržování zákonů a nařízení je **podmínkou nutnou** pro začátek i průběh podnikání. Tato zákonná opatření by neměla být nazvána hrozbou společnosti, protože ta plyne především z jejich nedodržování. Ale rozhodně je třeba počítat s **náklady** spojenými s jejich dodržováním, ať už finančních nebo časových.

Dne 1. ledna 2019 nabylo účinnosti Nařízení statutárního města Brna č. 22/2018, kterým se vymezují oblasti statutárního města Brna, ve kterých lze místní komunikace nebo jejich určené úseky užít k stání silničních motorových vozidel za cenu sjednanou v souladu s cenovými předpisy. Toto nařízení zásadně změnilo systém parkování v Brně. Nicméně i před jeho změnou byl vjezd do nejužšího historického centra Brna omezen. Nyní fyzická nebo právnická osoba, která doloží místo provozovny výpisem z obchodního rejstříku, a dále prokáže právní vztah k vozidlu a rovněž zaplatí **roční poplatek 6 000 Kč**, může parkovat s tímto vozem u své provozovny. Kromě samotného poplatku, který pro podnikatele znamená dodatečné náklady, je toto povolení k parkování vázáno na konkrétní automobil. **Zásobování třetí stranou je možné** ráno od 6:00 do 9:00 nebo večer mezi 18:00 a 22:00. Společnost, která provádí zásobování, si ale musí vyřídit oprávnění k vjezdu, pro které musí prokázat vlastnictví automobilu a důvod zásobování, například smlouvou s odběratelem. Díky možnosti zásobování není vlastní automobil a s tím spojené placení poplatku nutnou podmínkou pro provoz podnikání. Celkově omezené parkování v centru města navíc znemožňuje zákazníkům přijet vlastním vozem, což omezuje zákazníky a znesnadňuje prodej zboží, které je neforemné nebo těžké. **Parkovací systém celkově znamená hrozbu pro společnost.**

Provozovna je definována jako „prostor, v němž je živnost provozována“ (Zákon č. 455/1991 Sb.). Tuto provozovnu je nutné viditelně označit obchodní firmou nebo názvem či jménem a příjmením podnikatele. „Podnikatel je povinen zahájení a ukončení provozování živnosti v provozovně oznámit předem živnostenskému úřadu.“ (Zákon č. 455/1991 Sb.) Podnikatel je povinen prokázat právní důvod pro užívání provozovny. Právním důvodem může být např.: vlastnictví nemovitosti, **nájemní nebo podnájemní smlouva**. Dle § 2302 ve spojení s § 2215 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, je **nájemce oprávněn se souhlasem pronajímatele**, tj. vlastníka, **pronajaté prostory přenechat do podnájmu třetí osobě**, tj. podnájemci.

Na základě těchto zákonů je tedy možné nechat zákazníka využívat provozovnu navrhovaného podniku jako by byla jeho vlastní. K tomu je však zapotřebí získat povolení od vlastníka nemovitosti a poté je nutné, aby zákazník tuto dočasnou provozovnu oznámil živnostenskému úřadu.

Z **politického hlediska** je Česká republika **stabilní** zemí otevřenou novým podnikatelským záměrům. Česká republika je členským státem **Evropské unie**, a je tedy **ovlivňována** jejími rozhodnutími a nařízeními. Ty mohou ovlivňovat jak ekonomickou situaci, tak mít i dopad na legislativu země.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory zkoumají vývoj konkrétního trhu, na kterém podnik chce začít podnikat. Protože se navrhovaný podnik zabývá nabídkou propagace produktů formou pop-up store, tak bude provozovat své služby na trhu označeném jako *Činnosti reklamních agentur*, které jsou podle CZ-NACE v sekci M, 73.11.

**Vývoj tržeb v tomto odvětví** podnikání a celkový růst tržeb ve službách představuje Tab. 10. Přestože tržby za služby meziročně neustále rostou, **tržby**, které vykazují **reklamní agentury**, v posledních dvou sledovaných letech **klesají**. To může být způsobeno již výše zmíněným růstem tržeb maloobchodních podniků. Pro mnoho podniků není v současné době problém prodat své produkty, protože lidé mají dost peněz. Z tohoto důvodu nemusejí mít podniky potřebu investovat peníze do marketingu, aby ještě více zvýšily objemy svých prodejů.



Tab. 10: Vývoj tržeb podle CZ-NACE (Vlastní zpracování podle ČSÚ (7) 2019)

Meziroční změna	2015	2016	2017	2018
Tržby ve službách	2,8 %	4,0 %	1,2 %	2,6 %
Tržby v odvětví	2,1 %	0,9 %	-0,2 %	-3,4 %

Meziroční pokles tržeb reklamních agentur může pro podnik představovat **hrozbu**. Jak vyplývá z dat, na trhu je menší zájem firem o tento druh služeb.

**Marketingové inovace** mezi lety 2014–2016 provedlo v regionu soudržnosti jihovýchod, kam patří Jihomoravský kraj (JMK) a kraj Vysočina podle CZ-NUTS, 1772 podniků. Z tohoto počtu se 1110 podniků (62,6 %) rozhodlo využít **nová media nebo techniky pro propagaci** jako svou marketingovou inovaci. 380 podniků (21,4 %) využilo **nového způsobu prodeje nebo umístění výrobků/služeb na trh**. Tyto dvě varianty jsou zdůrazněny, protože obě mohou zahrnovat pop-up store jako možný nástroj pro naplnění marketingové inovace. Z hlediska celé České republiky **nehrála velikost podniku roli** při volbě vhodné marketingové inovace. Dvojici tabulek, které popisují zjištěné informace, lze nalézt v Příloze 1. Pro celkový přehled je potřeba doplnit, že **inovaci marketingu** mezi lety 2014–2016 využilo pouze 26,3 % podniků, jak ukazuje Tab. 11. Největší zájem podniků o inovace byl v době ekonomické recese, která podniky nutí ke změnám. Překvapivý růst byl mezi lety 2014–2016, kdy mezi podniky vzrostl zájem o všechny druhy inovací.

Tab. 11: Inovační aktivity podniků (Vlastní zpracování podle ČSÚ (8) 2018)

	2006–2008	2008–2010	2010–2012	2012–2014	2014–2016
Inovující podniky celkem	56,00%	51,70%	43,90%	42,00%	46,30%
Podniky s technickou inovací	39,30%	34,80%	35,60%	35,70%	37,30%
Podniky s netechnickou inovací	47,00%	42,40%	31,60%	27,30%	32,70%
–Podniky pouze s marketingovou inovací	13,10%	11,50%	11,20%	10,10%	15,10%
–Podniky s marketingovou a organizační inovací	22,60%	18,10%	11,20%	10,40%	11,20%
Podniky využívající marketingové inovace celkem	35,70%	29,60%	22,40%	20,50%	<b>26,30%</b>

Z výsledků poklesu tržeb reklamních agentur v letech 2017–2018 lze předpokládat, že v těchto letech poklesl i počet podniků, které využívají marketingové inovace opět

k hodnotě kolem 20 %. **Zájem podniků o marketingové i jiné inovace** by měl opět **růst** s návratem **ekonomické recese**.

Podle Ministerstva financí ČR (2019) se hospodářský cyklus ve vyspělých ekonomikách nachází za svým vrcholem. Znamená to, že se očekává **mírný pokles růstu některých ekonomických ukazatelů**. Očekávaná meziroční změna je ale celkem zanedbatelná a dá se tedy předpokládat, že následující dva roky budou vypadat podobně jako rok 2018.

Růst mezd a celkové zaměstnanosti se projeví u **uživatelů** zvýšením **spotřeby domácností**, což by mělo mít **pozitivní vliv i na celkovou poptávku po zákaznických produktech a celkovou návštěvnost**. K tomu by mělo i přispět snižování míry inflace, která by se měla přiblížit k inflačnímu cíli ČNB 2 %. V Tab. 12 je uveden růst průměrné nominální mzdy, růst reálných mezd se pohybuje řádově o 2,5 % níže. To znamená, že ve 3. čtvrtletí 2018 byl růst reálných mezd o 6 %, což je stále rychlejší růst, než růst inflace (ČNB 2019).

Očekávaný **růst úrokových sazeb** znamená, že pro podnikatele se **zvyšují náklady na cizí kapitál**. Rozhodne-li se část podniku financovat cizím kapitálem, tak je potřeba tuto záležitost vyřešit co nejdříve.

Očekávané udržení **bohatství domácností** spojené se **zvýšenou spotřebou** představuje pro podnik **příležitost**. Ta spočívá ve využití nabídky služby zákazníkem, a to nejen za účelem propagace vlastního podniku, ale i okamžitého a **zvýšeného prodeje svých produktů v provozovně**.

Tab. 12: Prognózy budoucího vývoje makroekonomických ukazatelů (podle dat MFČR a ČNB)

Makroekonomické veličiny		2016	2017	2018	2019	2020	2019	2020
		Realné hodnoty			Predikce MFČR		Predikce ČNB	
Hrubý domácí produkt	růst v % s.c.	2,5	4,4	3,0	2,5	2,4	2,9	3,0
Spotřeba domácností	růst v % s.c.	3,6	4,3	3,1	3,3	3,0		
Průměrná míra inflace	%	0,7	2,5	2,1	2,1	1,6	2,0	1,9
Zaměstnanost (VŠPS)	růst v %	1,9	1,6	1,5	0,3	0,2		
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	průměr v %	4,0	2,9	2,1	2,2	2,2		
Objem mezd a platů (dom. koncept)	růst v %, b.c.	5,7	8,3	8,5	7,7	6,3	7,0	5,4
Předpoklady:								
Měnový kurz CZK/EUR		27,0	26,3	25,9	25,5	25,1	25,0	24,2
Dlouhodobé úrokové sazby	% p.a.	0,4	1,0	1,9	2,7	3,0	2,1	2,1

## Faktory technologické

V době informačních technologií bude mít podnik bez internetových stránek velké problémy. Lidé si zvykli hledat a ověřovat informace na internetu, a proto je nezbytné, aby byl nový podnik k nalezení na internetu. Protože se však nejedná o e-shop není nutná provázanost všech vnitřních programů jednotným informačním systémem, který například pracuje s položkami na skladě, počtem nabízených kusů na webových stránkách a zároveň s účetním programem. Důležitá je však aktuální propagace podniku s odkazy na zákazníkovi webové stránky. Z tohoto pohledu se dá podnik samostatně označit za **technologicky nenáročný**.

Je však nutno zkoumat potřebné technologie potenciálních klientů a jejich případnou instalaci a deinstalaci v podniku. Společně s rozdílnými požadavky na vybavení mohou požadavky zákazníků podniku způsobit dodatečné náklady, případně prodloužit dobu přípravy podniku pro zákazníkův produkt. **Rozdílnost klientských technologií** představuje pro podnik **hrozbu**.

Získaná data z analýzy znázorňuje Tabulka 13. Vztahy mezi jednotlivými faktory makroprostředí zobrazuje Tabulka 14. Tato tabulka představuje navzájem se ovlivňující faktory jednotlivých zkoumaných oblastí, které mohou být buď navzájem se podporující, nebo oslabující.

Tab. 13: Shrnutí faktorů SLEPT analýzy (Vlastní zpracování)

SLEPT	Faktor	O/T
Sociální faktory	Velké množství nově se registrujících podniků	O
Sociální faktory	Pozitivní vnímání pop-up store jako nového trendu	O
Legislativní faktory	Parkovací systém v centru Brna	T
Ekonomické faktory	Pokles zájmu o využívání reklamních agentur	T
Ekonomické faktory	Růst poptávky díky zvýšené pravděpodobnosti na vyšší prodeje zboží v provozovně	O
Technologické faktory	Různé potřeby vybavení a technologie	T

Tab. 14: Vazby mezi jednotlivými faktory makroprostředí (Vlastní zpracování)

Vazby mezi jednotlivými faktory		
S+E	Přestože se každý rok na trhu objeví velké množství nových firem, klesá zájem o využívání reklamních agentur a jejich propagačních nabídek.	O/T
L+E	Parkovací systém v centru Brna s omezenými zásobovacími dobami může způsobit, že v prodejně budou chybět produkty, které uživatelé vykoupili.	T/O
S+E	Pozitivní vnímání pop-up storu uživateli ještě více podpoří prodej zákaznickových produktů v provozovně.	O/O

## 2.2 Analýza oborového prostředí dle Portera

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se zabývá atraktivitou trhu z pohledu pěti sil, které působí na podnik, zejména pak s ohledem na zjištění konkurenční výhody podniků na trhu. Nestačí ale pouze identifikovat současnou konkurenci, ale rozšířit její zkoumání o další konkurenty, kteří dokážou uspokojit podobné potřeby zákazníka. Analýza těchto sil dále zkoumá náročnost vstupu do zvoleného odvětví a pravděpodobnost, že se objeví zcela noví konkurenti. Podobně jako vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů má každá z těchto oblastí vliv na celkovou atraktivitu sledovaného oboru podnikání.

### Analýza současné konkurence

Pro účely porovnání podniku s konkurencí byly vybrány tři podniky, které se podnikatelským záměrem, umístěním v Brně a činnostmi nejvíce přibližují navrhovanému podniku, a dají se tedy označit za přímou konkurenci. Obr. 7 znázorňuje přesné rozložení přímé konkurence v Brně.

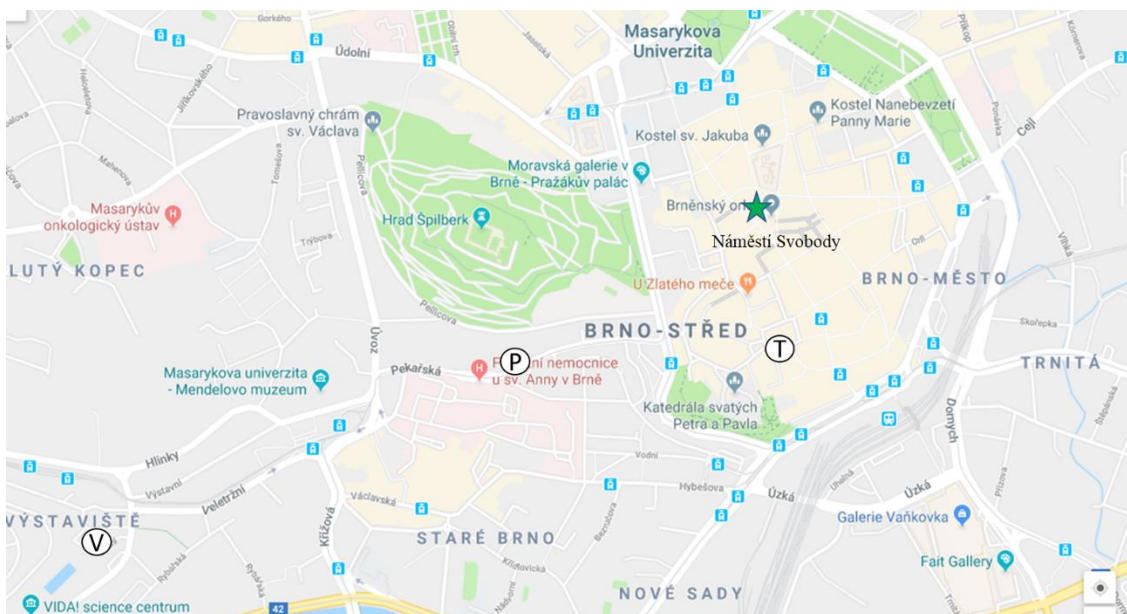
Prvním z nich je **Polagraph**, prodejce polaroidových fotoaparátů, který navíc nabízí služby zapůjčování těchto fotoaparátů, focení na svatbách, vyvolávání filmů, a navíc nabízí volný prostor ve své **pop-up galerii**. Zde se ve dvou měsíčních intervalech mění

umělci, návrháři a designeři, kteří představují a nabízejí svá díla. Podnik se v Brně nachází na adrese Pekařská 34.

Druhým konkurentem je **Tržnice Brno**. Nově zrekonstruovaná budova Tržnice Brno, ve které byl obnoven prodej v roce 2017, má rozšířit působnost Zelného trhu, který se specializuje na prodej regionálního ovoce a zeleniny. Tržnice Brno přímo navazuje na Zelný trh a je umístěna v jeho severozápadním rohu. V přízemí a prvním patře této budovy lze najít různé prodejce potravin, restaurace, kavárny a prodejce zahraničních pivních speciálů. Druhé patro je volné a využívá se pro „**jednodenní**“ **tematické akce**. Tržnice Brno hostila např.: MINT Market (designové trhy s originální módou, šperky, doplňky a delikatesami), Africké trhy (trhy exotického čerstvého i sušeného ovoce, kávy, čokolády atd.), Brnohraní (festival deskových her, které je zde možné vyzkoušet i koupit) apod. Tržnice Brno se nachází na adrese Zelný trh 14–16.

Třetím konkurentem, který se soustředí na mnohem větší akce, jsou **Veletrhy Brno**. Ve výstavním areálu Veletrhů Brno s rozlohou 130 000 m<sup>2</sup> může probíhat hned několik tematických akcí, které se mohou cílit buď na **širokou veřejnost**, nebo se soustředit na **specializovanou oblast**. Vždy se však jedná o **velké akce**, ve kterých se prezentují desítky až stovky podniků, nebo se zde pořádají různé koncerty, světové výstavy, soutěže, burzy, festivaly a kongresy. Např.: STYL (mezinárodní veletrh módy), KABO (mezinárodní veletrh obuvi a koženého zboží), PYROS (mezinárodní veletrh požární techniky a služeb), Animefest (festival japonského komiksu, animovaného filmu a moderní japonské kultury), Majáles 2019, Militaria Brno (burza militarií) atd. Veletrhy Brno se nacházejí na adrese Výstaviště 405.

Obr. 7 znázorňuje přesné rozložení přímé konkurence v Brně. Nejbližší centru se nachází Tržnice Brno. O kousek dál je Polagraph a nejvzdálenější od centra jsou Veletrhy Brno.



Obr. 7: Poloha konkurence (Vlastní zpracování)

Speciálním druhem konkurence jsou také **vánoční trhy**, které začínají pravidelně na konci listopadu a končí před novým rokem. V tomto období se objeví mnoho různých podniků se svými produkty, které budou nabízet v malých stáncích rozmístěných na Zelném trhu, Dominikánském náměstí, náměstí Svobody a na Moravském náměstí. Nabídka těchto podniků je velmi pestrá, podle mých zkušeností se však příliš nemění, a tak zde každý rok potkáváme ty stejné stánky jako v letech předchozích. Podobným stylem fungují také **trhy velikonoční** a pravidelné **slavnosti piva, vína a jídla**.

Dalším rozšířením hledání se dostáváme na úroveň **substitutů**, které zákazníkovi mohou uspokojit jeho potřebu alternativním způsobem. Zde se pak budou nacházet různé **marketingové a reklamní společnosti**, které pomáhají při tvorbě propagace společnosti, anebo poskytovatelé **pronájmů komerčních prostor**, tedy různé realitní kanceláře.

Podniky, které svým zákazníkům poskytují propagační služby jsou například:

**Altaxo** je společností, která nabízí komplexní služby pro podnikatele. Ty začínají pomocí se založením společnosti, přes tvorbu vizitek, webových stránek a vedení účetnictví až po odkup těchto společností a jejich likvidaci.

Outsourcing marketingu poskytuje **Jiří Jamelka**, který se svým týmem pracuje jako konzultant českých podnikatelů, kterým radí v oblasti vedení, obchodování i právě již zmíněného marketingu.

Dalším podnikem, jenž se zabývá marketingovým outsourcingem je **BlackFields**. Tuto firmu tvoří strategické týmy, dále týmy marketérů, webdesignérů a grafiků, kteří se zákazníkem spolupracují na zviditelnění zákazníkovi firmy.

**Krátkodobé komerční prostory** nabízejí následující podniky:

**Prostor** je pražský podnik nabízející **krátkodobé pronájmy** na desítkách místech v Praze a blízkém okolí. Zaměřuje se na zprostředkování prostor a pomoc s přípravou místa k propagaci, a je tedy vhodným nástrojem pro pop-up store, showroom nebo různé eventy. Spadá pod realitní kancelář **108 Real Estate Agency**, která tímto projektem rozšířila své portfolio služeb.

Podobnou službu nabízí **Dejsiprostor**, ten má ve svém repertoáru také desítky prostor, které nabízí potenciálním zákazníkům pro jejich pop-up story a showrooms, ale také pro možnosti dlouhodobějších pronájmů.

**Meatspace** je online portál nabízející různé prostory ve všech velkých městech pro různé akce. Web funguje jako databáze prostor, kde si případný klient vybere potřebné prostory, a poté dostane kontakt na majitele nabízené plochy.

Podniky také mohou pro své zviditelnění se na trhu využít různých **reklamních sdělení**, například pomocí televizního nebo rádiového vysílání, dále využít reklamy v novinách, nebo si nechají natisknout vlastní letáky, které se poté budou rozdávat.

### **Konkurenční prostředí**

Služba, která bude představena v kapitole 3 Vlastní návrhy řešení, bude na trhu pomáhat podnikům propagovat jejich produkty v provozovně navrhovaného podniku. **Polagraph** nabízí zákazníkům pouze velice omezený prostor, a navíc se více soustředí na svou hlavní podnikatelskou činnost. Zbylí dva nejbližší konkurenti se soustředí na jiné zákaznické segmenty a reagovat na podnik by museli změnou strategie nabídky. Velkému podniku jako jsou Veletrhy Brno se to nevyplatí a Tržnice Brno by se spíše rozhodla naplnit buď celé patro nebo si ponechat prostor pro speciální akce. A tedy **ohrožení** ze strany přímé konkurence **není příliš vysoké**, což zvyšuje **atraktivitu** vstoupit do tohoto odvětví.

### **Hrozba substituce**

Hrozba substituce je oproti přímé konkurenci **vysoká**. Zákazník si poměrně snadno může obstarat informace a zvolit alternativní službu. Jeho přechodové náklady jsou minimální, což mu dovoluje srovnávat nabízené služby nejen podle užitku a úrovně naplnění jeho

cílů, ale i podle ceny a dalších kritérií. U nabídek realitních kanceláří se však objevuje problém s provizí RK, která se pohybuje mezi polovinou až dvojnásobkem měsíčního pronájmu daných prostor. Tyto faktory **snižují atraktivitu vstupu** do tohoto odvětví.

### **Hrozba vstupu nové konkurence**

Pro vstup do tohoto konkrétního odvětví **nejsou vysoké bariéry vstupu**. Každý nově příchozí však musí bojovat o reputaci, aby vstoupil do povědomí široké veřejnosti, protože ta mu tvoří zdroj poptávky. Je tedy možné, že vzniknou podobné podniky se stejným podnikatelským záměrem a budou chtít bojovat o zákazníky. Stane se tak ale až uvidí výsledky tohoto podnikatelského záměru, což by mu mohlo udělat alespoň malý náskok před konkurencí. **V začátku podnikání tedy není hrozba vstupu nové konkurence vysoká**, protože zde **není vysoká pravděpodobnost** vstupu nových konkurentů. Tato **hrozba ale časem začne růst** a začnou se objevovat konkurenti, které bude potřeba brát v potaz.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Protože se jedná o službu na B2B trhu, která sice připouští možnost opakovaného využití služby, ale pouze v delším časovém horizontu, tak není zcela lehké budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Přesto je však nutné se na začátku podnikání soustředit na **budování značky** a nabídnout tak zákazníkovi kvalitní službu a co možná nejvíce naplnit jeho očekávání. S tím úzce souvisí několik důležitých faktorů, jakými jsou **povědomí** a **popularita** a s nimi související **návštěvnost**. Tyto faktory budou hrát klíčovou roli při rozhodování zákazníka o využití služby. **Zvyšování úrovně těchto faktorů bude snižovat vyjednávací sílu zákazníků.**

Vliv na vyjednávací sílu zákazníků bude mít také velikost podniku konkrétního zákazníka, které lze dělit na start-upy, malé střední a velké podniky. **Start-upy** budou mít ze všech podniků **nejmenší vyjednávací sílu**, protože mají velmi omezené zdroje a spousta z nich budou chybět zkušenosti, a to jak s podnikáním, tak především s marketingem. **Vyšší vyjednávací sílu** budou mít **malé a střední firmy**, protože už většinou získaly nějaké zkušenosti, protože se jedná o již fungující podniky, které mají možnost si marketingové činnosti lépe naplánovat. **Největší vyjednávací sílu** poté budou mít **velké podniky**, které disponují značným kapitálem a zkušenostmi s marketingem.



## **Vyjednávací síla dodavatelů**

U nově zakládaného podniku není zamýšlen předpoklad činnosti nákupu materiálu ani zboží. V tomto ohledu bude podnik fungovat na bázi lean a veškeré doplňkové služby jsou uvažovány, že budou zajišťovány formou sub-dodávek. Některé zakázky mohou mít vliv na výměnu některého vybavení a podnik uvažuje o úpravách souvisejících se **vzhledem** samotného podniku, tak aby odpovídaly potřebám zákazníka a aktuální marketingové propagaci. Z tohoto důvodu patří mezi sub-dodavatelské podniky **designové společnosti a grafická studia**. Pro výzdobu vnitřních a vnějších prostor lze využít služeb **velkoplošných tiskáren**. Dalšími potenciálními dodavateli jsou výrobci **reklamních předmětů**.

Mezi designové společnosti patří například design Atak, MORIS design, Lino design nebo Feschu lighting & design. Tuto službu však nabízejí i prodejci nábytku jako např. Jamall nábytek.

Podobně lze vybrat z velkého množství grafických studií, která se nacházejí v Brně. Například Kobra design, Arkadia, PROPART nebo jednotliví živnostníci jako Aleš Haluza nebo Jiří Michálek.

Velkoplošný tisk nabízejí firmy jako Královský tisk, Eclipse a Onlineprinters. Tyto podniky se zaměřují na tvorbu reklamních poutačů, bannerů, samolepek a billboardů.

Mezi výrobce reklamních předmětů v Brně patří například firma CzechImage, REDA a Jirout. Vizitky a letáky tisknou podniky jako Onlineprinters, Printgood, TiskarnaSlatina nebo Slevotisk.

Z toho vyplývá, že jednotlivých sub-dodavatelů služeb je na trhu dostatek a že se budou snažit udržet si svého klienta. **Vyjednávací síla dodavatelů je tedy nízká** a při delší spolupráci by mělo být možné tlačit cenu dolů.

## **2.3 Průzkum preferencí potencionálních zákazníků**

Vzhledem k tomu, že se metodika celé práce opírá o myšlenku konceptu Lean CANVAS business modelu s cílem získat měkká, kvalitativní data přímo od potencionálních zákazníků, byl vybrán primární průzkum dat formou kvalitativního přístupu. **Centrální výzkumná otázka** zní: *Jak vnímají potenciální zákazníci služby pop-up store a jaké jsou*

*jejich preference ve vybraných oblastech obchodního modelu u nově vznikající společnosti v této oblasti?*

Hlavním cílem práce je na základě vnímání potenciálních zákazníků na B2B trhu, zjistit potenciál využití služeb pop-up storu v Brně s cílem spolupráce nového obchodního modelu začínajících služeb v této oblasti. Vedlejšími cíli pak bylo zjistit u těchto zákazníků důvody pro volbu současné formy prodeje a jejich povědomí a vztah k pop-up storům obecně.

Jednotlivé otázky užití v interview jsou k nalezení v Příloze 2.

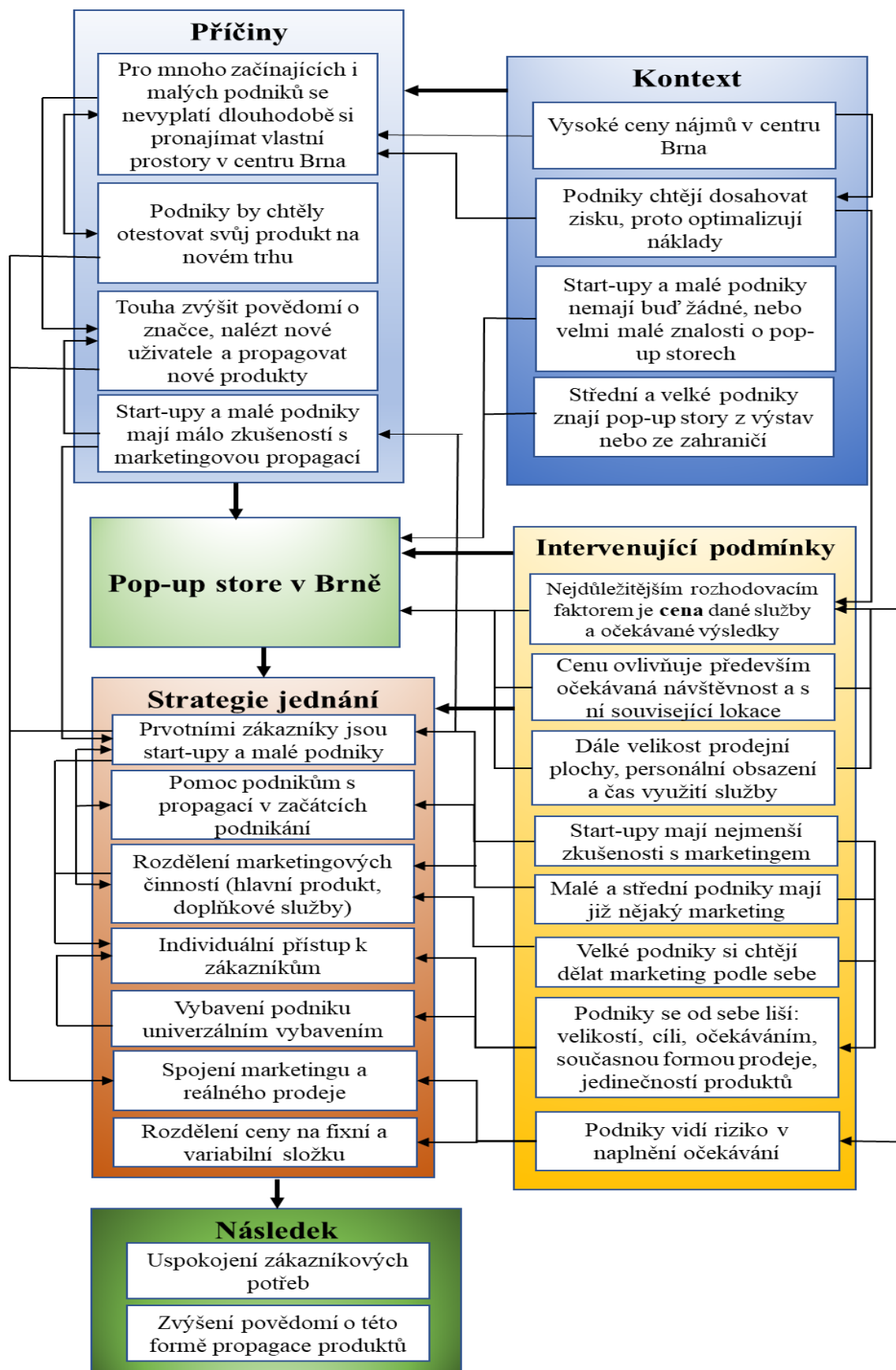
### 2.3.1 Metodologie výzkumu

Pro získání dat bude použita technika **strukturovaného hloubkového interview**, a to pomocí telefonických rozhovorů s jednatelem nebo vedoucími pracovníky vybraných firem. Kvalitativním vzorkováním má být dosaženo co nejbohatšího spektra vhodných respondentů. Z tohoto důvodu je potřeba, aby **výběrový soubor obsahoval zástupce všech velikostí podniků potenciálních zákazníků**. Kvalitativní vzorek bude obsahovat zástupce potenciálních zákazníků v rozdělení, alespoň dva zástupce začínajících podniků (start-up) a dva zástupce malých, středních a velkých podniků, které nemají kamennou prodejnu v centru Brna.

Analýza a redukce dat z provedených interview je založena na logice grounded teorie, která užívá **otevřeného a axiálního kódování** (Gulová 2013 str. 46–47). Výstupem kvalitativního výzkumu bude **síťový graf**, který zobrazuje jednotlivé vztahy a vazby u zjištěných kategorií/konceptů.

### 2.3.2 Výsledky výzkumu

Pomocí analýzy klíčových slov byly vytvořeny unikátní kódy pro otevřené kódování. Na jejich základě byly hledány vztahy mezi hledanými pojmy, především vztahy příčin a následku. Tyto vztahy lze sledovat v Obr. 8.



Obr. 8: Výsledky axiálního kódování (Vlastní zpracování)

## Kontext

Kontext vypovídá o současném stavu informovanosti a povědomí vybraných potenciálních zákazníků o možnostech využití služeb tohoto charakteru. Dále se zde nacházejí důvody pro rozhodování, stejně jako názory a vnímání skutečností.

### ***Vysoké ceny nájmu v centru Brna***

V centru Brna si majitelé obchodních prostor účtují obrovské nájem za využívání těchto prostor druhou stranou. Někteří podnikatelé si z dlouhodobého hlediska nemohou takto vysoké nájem dovolit. Proto se musí spokojit s méně lukrativní lokalizací.

*„V centru by byl ten náklad klidně 30 000, tak to bychom museli mít obraty, no... (smích)“* (Respondent 2)

### ***Podniky chtějí dosahovat zisku, proto optimalizují náklady***

Už v definici podnikání podle občanského zákoníku je napsáno, že podnikání je prováděno podnikatelem soustavně za účelem dosažení zisku. Všechny podniky se snaží zvýšit zisk, už jen proto, aby se mohly rozvíjet a zůstat konkurenceschopné. Toho se snaží docílit optimalizací nákladů.

*„Musí si to na sebe vydělat. Pokud si to na sebe vydělá, tak pak je to zajímavé. Chápu, že jsou tam i přesahy do budování značky, ale ...“* (Respondent 1)

Na konci rozhovoru se však tento respondent dívá na problematiku trochu jinak.

*„S cenou jsem ochoten jít na náklady. Sice na tom nevydělat nic extra, ale brát to jako podporu značky.“* (Respondent 1)

Respondent si uvědomuje, že mu propagace a budování značky může pomoci navýšit objemy prodeje v budoucnosti, a tím si zvýšit budoucí zisk.

### ***Start-upy a malé podniky nemají buď žádné, nebo velmi malé znalosti o pop-up storech***

Je pochopitelné, že začínající a malé podniky mají nižší povědomí o pop-up storech, než podniky větší. V současné době v ČR jsou pop-up story velice ojedinělou záležitostí, které jsou spíše spojovány s trhy nebo pop-in-store marketingem.

*„Přiznám se, že tuším. Jak jste naznačil, tak je to obchod, ve kterém se bude ten sortiment průběžně měnit.“* (Respondent 3)

*„No asi nesetkal, leda nějaký limitovaný nabídky v obchodech.“* (Respondent 5)

### ***Střední a velké podniky znají pop-up story z výstav nebo ze zahraničí***

Na rozdíl od malých podniků už větší podniky mají velice slušnou představu, jak pop-up store funguje, a dokonce s ním mají i vlastní zkušenosti z veletrhů nebo ze zahraničí.

*„Na veletrzích jsme již pop-up story měli, ale jinak bohužel ne.“* (Respondent 1)

*„Děláváme v zahraničí vlastní.“* (Respondent 7)

Celkově by mělo být jedním z cílů tohoto podniku zvýšit povědomí o pop-up storech a jejich výhodách. *„Pop-up store nabízí alternativu k běžným nákupům.“* (Respondent 2)  
Proto je škoda, že některé podniky neuvažují a někdy dokonce ani netuší o takovéto možnosti.

### **Příčiny**

Příčiny mají nalézt zákazníkův problém, případně potřebu, kterou potřebuje uspokojit. Existuje-li něco, po čem zákazníci touží, tak za to budou většinou také ochotni zaplatit. Nalezení problému by mělo být prvotním úkolem začínající firmy. Příčiny vedou ke vzniku nebo výskytu centrálního jevu. Jsou do značné míry ovlivňovány kontextem, který může tyto příčiny vytvářet. Je-li centrálním jevem služba pop-up store, tak příčinou vzniku takové služby by měla být snaha o uspokojení nalezených potřeb.

### ***Pro mnoho podniků se nevyplatí dlouhodobě si pronajímat vlastní prostory v centru Brna***

Ceny nájmu v Brně v centru jsou velice drahé. A nad krátkodobými pronájmy podniky neuvažují, protože realitní kanceláře si za zprostředkování naúčtují provizi.

*„Kamennou prodejnu nemáme, protože je nákladnější než e-shop.“* (Respondent 6)

*„Protože tam je hold jinačí nájem, to bychom si nezaplatili, ty zajímavější produkty, který jsou vyráběné v České republice, tak tam je jinačí marže. To bychom museli prodávat za jednou tak větší cenu, abychom si mohli dovolit mít normální obchod někde v centru.“*  
(Respondent 4)

Mít vlastní prodejnu v centru Brna také může být v rozporu s jejich strategií, protože především podniky, které v současné době využívají e-shopy, cílí své produkty na širokou oblast uživatelů.

*„Chceme rozšířit do co možná nejvíc míst, a to bychom nezvládli, kdybychom to dělali formou vlastních kamenných obchodů.“ (Respondent 3)*

### ***Podniky by chtěly otestovat svůj produkt na novém trhu***

Založení podnikání, vstup na nový trh nebo vytvoření nového produktu znamená pro podnik riziko. Z tohoto důvodu podniky hledají způsoby, jak toto riziko snížit.

*„Máme ve strategických cílech se dostat na další trhy.“ (Respondent 2)*

*„Kdyby se to podnikání nechytlo na jednom místě, tak moc nevěřím tomu, že by to jinde vyšlo.“ (Respondent 5)*

*„Z pozice firmy je to zajímavé na chvíli využít nějaké lukrativní místo a vidět, jaký je o to zájem. Vlastně i zjistit, jestli by mělo význam mít vlastní kamennou prodejnu v centru, nebo to mít raději někde na okraji a lidi si nás prostě najdou.“ (Respondent 6)*

S tímto zjištěním souvisí i potřeba podpořit propagaci své značky.

### ***Touha zvýšit povědomí o značce, nalézt nové uživatele a propagovat nové produkty***

Propagace je jednou z forem, jak podpořit prodej produktů, bohužel především začínající a malé firmy nemají prostředky na budování marketingu.

*„S cenou jsem ochoten jít na náklady. Sice na tom nevydělat nic extra, ale brát to jako podporu značky.“ (Respondent 1)*

*„Když už něco podobného děláme, tak je to kvůli reklamě. Kdybychom viděli, že tam ti lidé chodí, takže to pro nás má smysl, z hlediska té reklamy.“ (Respondent 4)*

*„Dalo by se to využít jako promo, zvláště kdybychom museli zvolit nějaké místo, které není tolik na očích.“ (Respondent 7)*

*„Muselo by to být při příležitosti nějakého nového zboží. Nebo tím zákazníkům ukázat, jak si mohou některé zboží sami upravit a nadesignovat.“ (Respondent 8)*

### ***Start-upy a malé podniky mají málo zkušeností s marketingovou propagací***

Vlastník malého podniku je takovým všeumělem. Musí mít znalosti o produktech, výrobě, ekonomice a zákonech. Ideálně být také vizionář a plánovač, znát svou konkurenci a být prvotřídním marketérem. Takový člověk je však velice ojedinělý a pro rozjezd svého podnikání musí využít schopností a zkušeností někoho jiného.

*„Nad marketingem jsem ještě neuvažoval. Doufám, že když to bude na frekventovaném místě, tak to prostě lidi najdou.“ (Respondent 5)*

*„Nám chybí rozvinutý marketing, takže je to spíš o vás, a o té komunitě lidí, co u vás bude, a vytvoření nějakého mechanismu informování o tom, co se u vás děje.“ (Respondent 3)*

## **Jev**

Jev je zkoumanou centrální oblastí, kolem které se výzkum točí. Tímto **jevem je vznik pop-up store služby v Brně**. Jev je řešením příčin. Pokud podniky chtějí dosahovat zisku, tak jim pop-up store může pomoci, i když tento zisk může být až důsledkem oslovení nových zákazníků. Chtějí-li podniky optimalizovat náklady, tak mohou využít pop-up store pro získání informací o trhu i poptávce, a tak si například vyzkoušet, zda je pro jejich podnikání vhodné využít kamenný obchod v centru, nebo zvolit raději méně nákladnou variantu. Pop-up store také rozšiřuje možnosti propagace a vytváří tak nevšední alternativu běžným komunikačním strategiím podniků. Také podnikům nabízí možnost představit zákazníkům nové kolekce, či produktové řady. Novým podnikům může pop-up store pomoci s propagací, se kterou získají nejenom nové zákazníky, ale navíc i nové zkušenosti a třeba i levnější propagační materiál, protože jednání s dodavateli tohoto materiálu bude zajišťovat pop-up store, který odebírá zboží pravidelně, a může tak tlačit ceny dolů.

## **Intervenující podmínky**

Intervenující podmínky ovlivňují především jev a strategie jednání. Dají se považovat za širší strukturní kontext jevu a z těchto podmínek vychází závěry pro tvorbu strategie. V intervenujících podmínkách se nacházejí rozhodovací faktory ovlivňující využití představené služby a vnímání marketingové služby.

První tři podmínky ovlivňují samotný jev, konkrétně se jedná o rozhodovací faktory, jenž mají vliv na rozhodování zákazníků o využití či nevyužití služby. **Nejdůležitějším z těchto faktorů je cena a očekávané výsledky. Cena služby** znamená pro podnik náklad a jak bylo zmíněno výše, podniky se snaží optimalizovat své náklady, tak aby dosahovaly co možná nejvyšších zisků. Proto není překvapivé, že cena je jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování.

*„Vyzkoušet? Záleží na penězích v dnešní době.“ (Respondent 1)*

*„My všechny ekonomické kroky dost rozpočítáváme, ...“ (Respondent 2)*

*„Mít na to prachy.“ (Respondent 6)*

**Očekávané výsledky** poté souvisí s **návštěvností**, která byla také u respondentů běžnou odpovědí. Návštěvnost poté úzce souvisí s **lokací prodejny**, která je pro pop-up store dalším klíčovým faktorem. Očekávaná návštěvnost má současně vliv na výše zmíněnou cenu. Respondenti zde přímo odpovídali na otázku ohledně faktorů, jenž podle nich budou ovlivňovat cenu, kterou budou ochotni za službu zaplatit.

*„Návštěvnost, lokace, zkušenosti.“ (Respondent 8)*

*„Záleží, jak obchod bude vypadat, průměrná návštěvnost.“ (Respondent 3)*

*„Také záleží, jestli už to má jméno, jestli je to místo, které už má nějakou prestiž, tak je to samozřejmě něco jiného, než nějaké nové místo, které ještě není známé, a v podstatě my bychom ho pomáhali proslavit.“ (Respondent 4)*

**Dalšími faktory, jenž ovlivňují cenu služby**, jsou **velikost prodejní plochy, personální obsazení a čas využití služby**. Nutno zdůraznit, že čas využití služby se dá rozdělit do dvou kategorií. Délka využití služby, která bude mít samozřejmě vliv na cenu služby, a vhodnost termínu, ve kterém bude zákazník službu využívat. Například pro představení svého nového zboží.

*„Nájem, lokace, metry čtvereční a také, jak blízko by byla konkurence. Také personální síly.“ (Respondent 6)*

*„Návštěvnost, lokace, samostatnost.“ (Respondent 7)*

*„Záleží na metrech čtverečních, personálním obsazení, jaká aktuálně bude marže na produktech, které by tam šly.“ (Respondent 2)*

*„Záleží, jak by to bylo velké, kolik věcí, jaký čas, kde přesně na jakém místě.“ (Respondent 4)*

Je možné konstatovat, že podniky mají velice podobné názory ohledně faktorů, jenž ovlivňují cenu. V čem se však jejich názory nejvíce rozcházejí, je **přístup k marketingové propagaci**, kterou by měla služba zajišťovat.

**Start-upy vidí v této službě přidanou hodnotu**, kterou jim poskytne někdo s většími zkušenostmi, než mají sami.

*„Jo, tak to by tak šlo no, že bych to tam vyzkoušel v nějakém provizorním stánku. Myslím, že bysme to nějak zařídili spolu. Využil bych třeba nějaké tvé kontakty na dodavatele.“ (Respondent 5)*



**Malé a střední firmy naproti tomu již mají nějaký vlastní marketing**, ale rádi ho podpoří i marketingem, jenž jim může pop-up nabídnout.

*„Čím větší propagace, tím lepší.“* (Respondent 4)

*„Marketing? S nějakou přípravou dopředu a určitě s nějakou kooperací.“*

(Respondent 1)

*„Kombinace, my sami využíváme Facebook, máme silnou fanouškovskou základnu, teď to teda zrovna nějak nefunguje, ale... A také máme výborné vztahy s influencrama, jako jsou youtubeři, blogeři, máme jich asi 100 a kdykoliv se s nimi můžeme domluvit na nějaké kampani.“* (Respondent 2)

Z komunikace se zástupci **velkých podniků** vyplynulo, že **mají obavu se pouštět do společného marketingu**.

*„Měli bychom určité podmínky, jak by měl vypadat (marketing) a domníváme se, že s marketingem máme větší zkušenosti, než právě vznikající firma.“* (Respondent 8)

Posílené o rozhodovací faktory o využití služby, ve kterých se objevuje kromě standardních odpovědí, navíc *„Návštěvnost, lokace, **zkušenosti**.“* (Respondent 8)

*„Marketing bychom si dělali vlastní. Tak aby to mělo náš vzhled a zákazník tedy věděl, že jsme zatím my.“* (Respondent 7)

Nutno však říci, že výzkum je kvalitativní a prováděn na menším počtu respondentů než výzkum kvantitativní. **Nelze tedy tyto výsledky zobecnit**, ale pouze konstatovat fakta vzešlá z odpovědí respondentů a hledat mezi těmito fakty souvislosti.

Co však zobecnit lze, je fakt, že **podniky se od sebe liší velikostí, cíli, očekáváním, současnou formou prodeje a svými produkty**. Toto tvrzení podpírá v první řadě rozdělení výběrového vzorku na start-up projekty a dále na malé, střední a velké podniky. Také současné formy prodeje jednotlivých respondentů se liší. Některé podniky využívají pouze e-shop, jiné kamennou prodejnu (umístěnou jinde než v centru Brna) a jeden z podniků využívá showroom. Start-up projekty prozatím nemají žádnou formu prodeje, ale jeden z nich plánuje kamennou prodejnu a druhý e-shop. Do nabídky produktů respondentů patří módní oblečení, šaty, klobouky, dále čokoláda a další pokrmy nebo například sportovní vybavení. Z toho všeho vyplývá, že se zároveň musí lišit některé jejich zákaznické segmenty, cíle a strategie. Pokud se podíváme výše nebo i níže v tomto výzkumu, opět nalezneme větší, či menší rozdíly mezi jednotlivými respondenty.

Toto poznání bude nutné **přetransformovat do strategie ve formě individuálního přístupu k jednotlivým zákazníkům.**

Zjištění, že **podniky vidí riziko v naplnění očekávání**, je poslední intervenující podmínkou. Naplnění očekávání podniků bylo již zmíněno výše. Hlavním faktorem, jenž ovlivňuje očekávání, je návštěvnost. Zvláště malé podniky projevily strach z toho, že bez určité míry návštěvnosti je pro ně služba velice riziková, a že jsou si vědomi toho, že oni sami nemají tak silný marketing a značku, aby pomohly nastartovat tento byznys.

*„Také záleží, jestli už to má jméno, jestli je to místo, které už má nějakou prestiž, tak je to samozřejmě něco jiného, než nějaké nové místo, které ještě není známé a v podstatě my bychom ho pomáhali proslavit.“* (Respondent 4)

*„Rozhodně bychom nechtěli být pokusnými králíky číslo jedna.“* (Respondent 3)

Očekávaná míra návštěvnosti je však prostředek k naplnění ostatních potřeb, kterými jsou testování produktu na novém trhu, zajištění propagace produktu i podniku, a v případě malých firem i pomoc s rozjezdem jejich podnikání.

Vhodné je však tyto informace o vysoké míře rizika spojit navíc se způsobem tvorby ceny za službu. **Výsledkem pak bude cena, jež se skládá z fixní složky**, ve které je zahrnutá velikost nájmu spojená s prodejní plochou, lokací prodejny a dalšími náklady, a z **variabilní složky**, která bude přímo vázaná na zajištěnou návštěvnost. Snižuje se tak riziko, které dopadá na zákazníka přenesením části rizika na poskytovatele služby. Navíc se zde objevuje i dopad psychologický na obě zúčastněné strany. Poskytovatel služby je ještě více zainteresován do zákaznickova úspěchu, což zvláště zákazník přijímá pozitivně. Přesné hodnoty fixní a variabilní složky budou řešeny v kapitole marketingového plánu. Tímto byly představeny všechny intervenující podmínky vycházející z výzkumu. Následující kapitola strategií jednání již představuje hlavní výstupy z výzkumu, jež budou přeneseny do strategie podniku.

### **Strategie jednání**

Strategie jednání vycházejí ze zjištěných údajů. Jejich definování by mělo podniku pomoci při tvorbě business modelu a tvorbě strategie. Strategie jednání navrhuji řešení zjištěných problémů, které vycházejí z navrhované služby.

**Zákazníky** navrhovaného podniku lze **rozdělit** do určitých **segmentů**. Možným rozdělením je **velikost podniků**. Podobně, jak probíhal výzkum, ve kterém byly rozděleny podniky na start-up, malé, střední a velké podniky, lze rozdělit i jednotlivé zákaznické segmenty. **Start-upy a malé podniky** mají s marketingem nejméně zkušeností, navrhovaná služba pro ně znamená pomoc nejen s propagací jejich podniku a produktů, ale navíc jim může pomoci **v rozjezdu podnikání**, například předáním některých **marketingových zkušeností**, zajištěním levnějších **reklamních předmětů** i **zajištěním prvních obrátů** spojených s **prodejem jejich produktů v provozovně**.

**Podniky o střední velikosti** se budou **rozhodovat** o využití služby **podle své konkrétní strategie**. Tyto podniky již mají zkušenosti s marketingem a využití nového propagačního kanálu by musely zvážit.

Pro **velké podniky** představuje začínající marketingová služba riziko. Tyto podniky **potřebují vidět výsledky**, které je utvrdí, že služba nebude mít opačný efekt, než byl zamýšlen, a tyto podniky získají nové uživatele a neztratí přitom uživatele současné.

#### ***Pomoc s propagací v začátcích podnikání***

Začínající podniky mohou využít službu k mnoha účelům. Díky ní mohou **otestovat** svůj **produkt** u konkrétních uživatelů, sledovat jejich reakce a získat cenou zpětnou vazbu. Pokud bude již podnik fungovat, tak těmto zákazníkům vždy dokáže zajistit nějaké nové uživatele a zvýšit povědomí o značce.

#### ***Rozdělení marketingových činností***

Navrhovaná služba má pomoci zákazníkům s propagací jejich produktů. Toho má být dosaženo v první řadě vytvořením konceptu, který má uživatelům ukázat, že když se každý měsíc vrátí, tak pokaždé uvidí nové produkty, podpořeného komunikací pomocí facebooku a dalších sociálních sítí. Doplní-li se tento koncept o základní myšlenku pop-up storu, tedy o nabídku zajímavého či zcela nového produktu s velmi výraznou výlohou nebo výrazným vnitřním uspořádáním prodejny, tak výsledkem bude **hlavní produkt** podniku. Protože je však služba nabízena více zákaznickým segmentům, tak **doplňkovou službou** může být například **zajištění propagačního materiálu**. Tato doplňková služba bude pravděpodobně zajímat více start-upy a malé podniky, než podniky střední a velké. Záleží však na komunikaci s konkrétním zákazníkem.

Podniky se budou moci také zapojit při přípravě prodejních prostor pro jejich produkt nebo si budou moci zajistit nějaké vybavení či designové věci sami. Individuálně by se pak dalo mluvit o nějakých slevách, při designování zákazníkem, **výsledek** by byl však opět **závislý na domluvě pro udržení určitého standardu služby**.

#### ***Individuální přístup k zákazníkům***

Jak bylo několikrát zmíněno, každý podnik je unikát, a proto je třeba přistupovat i ke každému zákazníkovi individuálně. Stejně tak by tomu mělo být s komunikací ohledně marketingu. Zda má podnik nějaké představy o tom, jak by měla jeho propagace vypadat, jestli sám využívá nějaké formy propagace a jakou míru propagace očekává od pop-up storu. Z výzkumu by se sice dalo říci, že u menších podniků je větší pravděpodobnost nutnosti podpory ze strany pop-up storu, domnívám se však, že **nadřazenější je zde pravidlo individuality podniků**. Je tedy lepší s daným zákazníkem otázku marketingu vykomunikovat už v jednacích fázích a zjistit tak jeho konkrétní potřeby a očekávání. Určitá míra **propagace ze strany pop-up store** však bude zajištěna **vždy**.

S tím úzce souvisí **vybavení podniku universálním vybavením**. Toto řešení by mělo pokrýt většinu potřeb běžných zákazníků. Toto vybavení by mělo být lehce přemístitelné a vhodné pro různé typy produktů. Pohyblivost bude zásadní, pokud bude třeba nějaké vybavení sklídit, aby zbytečně nezabíralo místo.

*„Dostatečný prostor, naše zboží je poměrně veliké, tak aby se tam vešlo.“* (Respondent 6)

Opět je však potřeba brát v potaz individualitu každého zákazníka a komunikovat s ním potřeby speciálního vybavení.

*„Speciální vybavení není třeba, stojany máme.“* (Respondent 2)

*„No, kdybychom my chtěli mít nějaký pop-up store, tak bychom si přáli, aby to bylo nadesignované v tom našem stylu, bílá, černá, mad'ontová, aby i to vybavení na první pohled odpovídalo naší značce, aby až někdo přijde si řekl, jo to jsou oni.“*  
(Respondent 4)

#### ***Spojení marketingu a reálného prodeje***

Propagace produktů pomocí pop-up storu nabízí unikátní možnost, která spočívá nejen v propagaci daného produktu, ale i v jeho okamžitém prodeji, stejně jako tomu je v případě osobního prodeje. Tato možnost má pomoci zákazníkovi s testováním jeho produktu a získáváním okamžité zpětné vazby od uživatelů. Možnost prodeje produktů

v provozovně by také pro zákazníka mělo znamenat snížení nároků na jeho očekávání. Využití nabídky reklamní agentury znamená výdaj, který by se měl podniku v budoucnosti vrátit na zvýšeném objemu prodaných produktů. Pop-up store pro zákazníka představuje možnost, při které může okamžitě produkty prodávat a snížit si tak riziko spojené s nejistými budoucími prodeji.

**Rozdělení ceny na fixní a variabilní část** má mít za důsledek snížení rizika pro zákazníka, a tedy zvýšení jeho zájmu o danou službu. Navrhovaný podnik bere tímto způsobem část rizika na sebe příslibem minimální hranice návštěvnosti. Nižší návštěvnost, která by znamenala pro zákazníka neúspěch, tak znamená, že za využitou službu zaplatí méně peněz. V opačném případě bude mít jistotu, že služba naplnila, či dokonce předčila jeho očekávání.

### **Následky**

Následky jsou výsledky zvolených strategií jednání. Všechny zvolené strategie by měly vést k **uspokojení zákaznickových potřeb**, a to pomocí vytvoření specializované marketingové firmy, která mu pomůže nejen nastartovat podnikání a pomůže mu s propagací, ale i dovolí vyzkoušet si reálný prodej v centru Brna.

Komunikace s potenciálními zákazníky, která byla provedená během výzkumu **zvýšila povědomí o pop-up storech jako alternativní formě prodeje a propagace produktů**. Založením podniku a jeho provozem by mělo toto povědomí ještě více růst.

### **2.3.3 Diskuze a závěry výzkumu**

Pop-up store nabízí podnikům alternativní variantu propagace jejich produktů. Díky němu mohou podniky otestovat poptávku po jejich produktu, nebo třeba nabídnout produkty, nebo produktové řady zcela nové, přilákat zcela nové zákazníky a celkově zvýšit povědomí o své značce. Pop-up store jim může pomoci v rozhodování, zda běžně užívat nákladnější kamennou prodejnu v centru velkého města, nebo zvolit raději levnější variantu někde dále od centra. Této příležitosti navíc mohou využít proto, aby oslovily nové zákazníky a poté jim vysvětlily, kde reálně mohou najít jejich kamennou prodejnu, nebo je odkázaly na svůj e-shop a zvýšily si tím budoucí obraty. Oslovené podniky s větším počtem zaměstnanců již mají zkušenosti s vlastními pop-up story, především z výstav nebo ze zahraničí. Podniky s menším počtem zaměstnanců naproti tomu tolik

zkušeností nemají a jedním z cílů navrhovaného podniku by mělo být toto povědomí zvýšit. Právě nově založeným podnikům a malým podnikům může navrhovaná služba nejvíce pomoci s jejich marketingovou propagací, zviditelnit je na trhu, a dokonce jim pomoci s prvními prodeji jejich produktů.

Hlavními rozhodovacími faktory při uvažování o využití služby byla cena služby a očekávané výsledky v čele s dostatečnou návštěvností. Návštěvnost je totiž pro podnik, který by chtěl využít službu, nejdůležitějším faktorem s nejistým výsledkem. Proto pro něj návštěvnost představuje rizikový faktor, který se dá snížit například doložením předchozích výsledků (například statistikou předchozí návštěvnosti, která je ale výsledkem již fungující firmy). Z tohoto důvodu by se cena služby měla skládat nejen z fixní, ale i variabilní části závislé na reálné návštěvnosti, která převádí část rizika zákazníka na navrhovaný podnik. Čím je vyšší a jistější návštěvnost, tím jsou podniky ochotnější investovat do služby své finanční zdroje. Dalšími faktory, jež ovlivňují cenu, kterou jsou podniky ochotny za službu zaplatit, jsou lokace prodejny, která úzce souvisí s návštěvností, dále velikost prodejní plochy, personální obsazení a čas využití služby, a to jak z pohledu délky užívání služby, tak vhodnosti daného termínu pro zákazníka.

Rozdělení zákaznických segmentů vzniklo na základě velikostí podniků. Ve výzkumu vyjadřovaly větší podniky touhu si zvláště marketing řídit podle sebe. Z tohoto důvodu bylo nutné marketing pop-up store služby rozdělit do dvou kategorií. Marketing, který představuje hlavní produkt společnosti, a poté další marketingové doplňkové služby, které je nutno se zákazníkem komunikovat. Do této druhé kategorie spadá například osobní design daného podniku nebo nákup reklamních předmětů. Z důvodu celkové odlišnosti jednotlivých podniků, které se od sebe liší nejen velikostí, ale i produktem, cíli, očekáváním i současnou formou prodeje, je nutné přistupovat ke každému potenciálnímu zákazníkovi individuálně a řešit jeho konkrétní očekávání a potřeby. Individualita jednotlivých podniků také tlačí na případné vybavení podniku, které by mělo být co nejuniverzálnější a ideálně pohyblivé pro snadnou manipulaci.

Všechny tyto navržené strategie by měly mít za následek uspokojení zákaznických potřeb a naplnění jeho očekávání.

## 2.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Pro analýzu interních faktorů je užita analýza vlastních zdrojů a schopností, která je vhodná pro nově zakládanou firmu. Tato analýza se snaží postihnout veškeré zdroje, které podnikatel může vložit do podnikání.

### Finanční zdroje

Jediný vlastník zakládané společnosti má v současné době k dispozici **90 000 Kč** a možnost získat **200 000 Kč** ze strany své rodiny na bezúročnou půjčku bez konečné doby splatnosti.

### Hmotné zdroje

Pro správu administrativy společnosti a vyhledávání informací může zakladatel společnosti vložit do podnikání **osobní notebook**, který byl oceněn na **10 000 Kč**.

### Lidské zdroje

Zakladatel podniku, Bc. Vladimír Pohančenič, je studentem Fakulty podnikatelské VUT v Brně, oboru Řízení a ekonomika podniku. Z tohoto prostředí by měl mít **teoretické schopnosti a dovednosti pro řízení podniku**.

**Praktické zkušenosti s řízením podniku chybí.** Zakladatel podniku by měl však mít **zkušenosti s komunikací se zákazníky** pocházející ze současného zaměstnání pro firmu Gradimo s.r.o., která se zabývá zásobováním v oblasti tabákových produktů, a kde zakladatel podniku působí jako zásobovač a zároveň servisní technik prodejních automatů. Součástí této pozice je právě také komunikace se zákazníky.

V předchozím zaměstnání působil na pozici vedoucího výrobní linky ve firmě ModusLink. Z tohoto prostředí pochází **zkušenosti s vedením malého množství lidí**, včetně **vyřizování administrativních úkonů a kontroly práce**.

**Zkušenosti s marketingem jsou opět nízké.** Omezují se na teoretické poznatky, které byly součástí školních marketingových předmětů.

Pro vnitřní **designování prostor a návrhy propagačního materiálu** budou využity zkušenosti rodinných příslušníků majitele podniku. Vladimíra Chmelíčková má více než deset let zkušeností s návrhy interiérů podniků pro firmu UNITA, spol. s r. o., podpořené dalšími patnácti lety návrhů obytných prostor se zaměřením na kuchyně. Eliška Chmelíčková studuje školu designu zaměřenou na design produktů a obalů. Ve firmě

budou působit jako externí pracovníci se zaměřením na návrhářskou a konzultační činnost.

### Nehmotné zdroje

Díky výzkumu diplomové práce bylo osloveno **několik** potenciálních **zákazníků**, kteří o službu jeví zájem, jsou s ní obeznámeni a rozhodnutí o jejím využití budou volit na základě předložení konkrétní nabídky.

## 2.5 Analýza faktorů prostřednictvím matice SWOT

SWOT analýza rozčleňuje jednotlivé identifikované faktory ze SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy vlastních zdrojů a schopností do SWOT matice. Ta je vyhodnocována pomocí EFE a IFE matice, které slouží pro definování vhodné strategie podniku.

Tab. 15 představuje SWOT matici vytvořenou na základě předchozích analýz.

Tab. 15: SWOT matice (Vlastní zpracování)

SWOT	Pozitivní	Negativní
Interní	Finanční zdroje pro začátek podnikání	Nezkušenost s podnikáním
	Navázaný kontakt s prvními potenciálními zákazníky	Nezkušenost s marketingovými službami
	Vlastní designerský tým	
	Zkušenosti s komunikací se zákazníky	
Externí	Velké množství nově se registrujících podniků	Různé potřeby zákazníků na vybavení a technologie
	Pozitivní vnímání pop-up store jako nového trendu	Pokles zájmu o využívání reklamních agentur
	Růst poptávky díky zvýšené pravděpodobnosti na vyšší prodeje zboží v provozovně	Parkovací systém v centru Brna omezuje zásobování a brání parkování
	Vysoké provize realitních kanceláří brání vzniku krátkodobých pronájmů, tedy blízké konkurence	Na trhu je velké množství podniků, které zákazníkovi nabízejí alternativní služby marketingové propagace
	Současná přímá konkurence nebude reagovat na vstup nového podniku	Velké podniky jako zákazníci mají velkou vyjednávací sílu
	Start-upy jako zákazníci mají nízkou vyjednávací sílu	
	Na trhu se nachází velké množství sub-dodavatelů s podobnou nabídkou a nulovými náklady na změnu dodavatele	



Externí faktory jsou zhodnoceny pomocí EFE matice v Tab. 16. Váhy jednotlivých faktorů představují odhad důležitosti těchto faktorů na podnik v porovnání s ostatními faktory a následné hodnocení udává spokojenost s daným faktorem.

Na základě srovnání sumy součinů příležitostí a sumy součinů hrozeb vyplývá, že příležitosti představují pro podnik důležitější faktor, na který je třeba se ve strategii soustředit.

Tab. 16: EFE matice (Vlastní zpracování)

O/T	EFE matice	Váha	Hodnocení	Součin
O	Velké množství nově se registrujících podniků (potenciálních zákazníků)	0,1	4	0,4
O	Pozitivní vnímání pop-up store jako nového trendu	0,1	3	0,3
O	Růst poptávky díky zvýšené pravděpodobnosti na vyšší prodeje zboží v provozovně	0,2	3	0,6
O	Vysoké provize realitních kanceláří brání vzniku krátkodobých pronájmů, tedy blízké konkurence	0,15	2	0,3
O	Současná přímá konkurence nebude reagovat na vstup nového podniku	0,2	5	1
O	Start-upy jako zákazníci mají nízkou vyjednávací sílu	0,1	3	0,3
O	Na trhu se nachází velké množství sub-dodavatelů s podobnou nabídkou a nulovými náklady na změnu dodavatele	0,15	4	0,6
<b>Suma součinů</b>				<b>3,5</b>
T	Různé potřeby zákazníků na vybavení a technologie	0,2	3	0,6
T	Pokles zájmu o využívání reklamních agentur	0,1	1	0,1
T	Parkovací systém v centru Brna omezuje zásobování a brání parkování	0,2	3	0,6
T	Na trhu je velké množství podniků, které zákazníkovi nabízejí alternativní služby marketingové propagace	0,3	5	1,5
T	Velké podniky jako zákazníci mají velkou vyjednávací sílu	0,2	3	0,6
<b>Suma součinů</b>				<b>3,4</b>

Podobně jsou interní faktory zhodnoceny pomocí IFE matice v Tab. 17. Porovnáním sumy součinů silných stránek a sumy součinů slabých stránek se jeví jako důležitější

faktor slabé stránky. Zde by měl podnik učinit strategické kroky pro snížení dopadu těchto slabých stránek.

Tab. 17: IFE matice (Vlastní zpracování)

S/W	IFE matice	Váha	Hodnocení	Součin
<b>S</b>	Finanční zdroje pro začátek podnikání	0,35	5	1,75
<b>S</b>	Navázaný kontakt s prvními potenciálními zákazníky	0,2	3	0,8
<b>S</b>	Vlastní designerský tým	0,25	4	1
<b>S</b>	Zkušenosti s komunikací se zákazníky	0,2	3	0,6
<b>Suma součinů</b>				<b>4,15</b>
<b>W</b>	Nezkušenost s podnikáním	0,35	5	1,75
<b>W</b>	Nezkušenost s marketingovými službami	0,25	4	0,75
<b>Suma součinů</b>				<b>4,6</b>

Výsledky EFE a IFE matice upozorňují zakladatele podniku na **silnější dopad slabých stránek**, které by měly být **překonány pomocí příležitostí**. Z toho vyplývá vhodná volba **WO strategie**.

Zaměření se na příležitosti, které představují například každoroční zaregistrování nových podniků, v kombinaci s faktem, že tyto začínající podniky budou mít nízkou vyjednávací sílu a pop-up story budou vnímány jako nový trend, který mohou tyto podniky využít, znamená pro zakládající podnik příležitost ve formě dostatečného počtu potenciálních zákazníků. Zájem těchto zákazníků o využití služby by měl podpořit fakt, že součástí služby je prodej jejich produktů a uživatelé mají v současné době dostatek financí, za které nakupují spotřební zboží. Také zjištění, že současná konkurence nebude na začínající podnik nijak reagovat a náklady na změnu dodavatelů jsou nulové, by měly pomoci v budování silné firmy, a tedy dovolit zakladateli společnosti získat prvotní zkušenosti s podnikáním a marketingem během prvních měsíců podnikání.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole bude představen samotný podnikatelský záměr. Kapitola nejprve definuje zvolenou strategii podpořenou business modelem Lean CANVAS sestaveného na základě komunikace s potenciálními zákazníky. Dále je představena společnost a její hlavní atributy. V navazujících podkapitolách bude představen plán poskytování služeb a marketingový, organizační a finanční plán, z nichž každý se soustředí na řízení jiné oblasti uvnitř podniku. Tato kapitola je zakončena analýzou a hodnocením rizik s návrhy možných protiopatření pro snížení hodnot rizik a harmonogramem jednotlivých činností, nutných pro rozjezd podnikání.

#### 3.1 Volba strategie a představení business modelu společnosti

V této kapitole bude představena vybraná strategie začínající společnosti a obchodní model, který bude dále rozpracován do dílčích částí podnikatelského plánu.

##### 3.1.1 Podniková strategie

Podnikatelský plán vznikl na základě nalezení článku o pop-up storech využívaných v zahraničí. Tento způsob prodeje a propagace není v České republice vůbec běžný a na brněnském trhu se vyskytuje jen velice málo podniků, které by nabízely kromě služby propagace produktů i využití vlastních prostor.

Při analýze konkurence byly naznačeny strategie a výběr zákaznických segmentů přímé konkurence. Využití strategie, která spočívá v **zacílení na diferenciaci**, představuje pro navrhovaný podnik příležitost vytvoření takového podnikatelského záměru, který se bude soustředit především na start-upy a malé podniky, kterým poskytne několik úrovní propagace jejich produktů. Navrhovaný podnik chce k tomuto účelu využít hlavní myšlenku pop-up store, která stojí na pilířích časové **omezenosti**, omezené doby, po kterou může uživatel nabízený produkt zakoupit, **nestandardní propagaci**, která se snaží zákazníka zaujmout a zprostředkovat mu zážitek, a nakonec na **zajímavých produktech**.

Strategie, která vychází ze SWOT analýzy, navrhuje pro zakládáný podnik využít strategii WO. Zaměřit se na překonání slabých stránek využitím nalezených příležitostí. Mezi tyto příležitosti patří například zaměření se na start-upy a malé podniky, které se jeví jako vhodný zákaznický segment, jak vyplývá z provedených analýz.

**Vizi** navrhované společnosti je **určování trendů** v ČR. Naplnění vize spočívá ve vybudování silné značky, která by uživatelům nabízela ty nejlepší a nejzajímavější produkty, ať už začínajících nebo stávajících firem. Za tímto účelem se musí stát **profesionální marketingovou firmou v oblasti propagace pomocí pop-up storových služeb**.

**Misí** společnosti je tedy **propagace a prezentace** těchto rozmanitých produktů a **objevování nových talentovaných podniků**.

**Strategické cíle** společnosti by měly vycházet z její vize a určovat směr, kterým se má firma ubírat pro naplnění této vize. Z tohoto důvodu byly vybrány následující strategické cíle:

1. Do 2 let, tzn. do 1. 8. 2021 bude navrhovaný podnik vnímán jako Brand. Služba bude vyhledávaná a žádaná. Měsíčně podnik získá 3 nabídky na spolupráci od nových potenciálních zákazníků, kteří službu sami vyhledají.
2. Do 3 let, tzn. do 1. 8. 2022 otevření 2 dalších provozoven, a to v Praze a v Ostravě, a jejich stabilizace. Dosažení měsíční návštěvnosti 10 000 uživatelů a získání v těchto pobočkách 3 nabídky na spolupráci měsíčně od nových potenciálních zákazníků, kteří službu sami vyhledají.
3. Zaměření na podporu začínajících společností. Do 2 let, tzn. do 1. 8. 2021 každoročně využijí službu alespoň 4 start-up projekty.
4. Vytvoření všeobecného povědomí o pop-up store službě. Do 1. 8. 2022 udělat rozhovor a dostat navrhovaný podnik na titulní stranu 2 zpravodajských serverů.

Na úrovni operativy jsou cíle, podporující cíle strategické:

1. Do 1. 8. 2020 bude spokojenost zákazníků se službou dosahovat minimálně 92 %.
2. Do 1. 8. 2020 měsíčně podnik získá 1 nabídku na spolupráci od nových potenciálních zákazníků, kteří službu sami vyhledají.
3. Do 1. 8. 2020 získat měsíční návštěvnost provozovny 7 500 uživatelů.
4. Do 1. 8. 2020 zajistit, aby každý měsíc byly rozjednané komunikace s alespoň 3 zákazníky, kteří by byli ochotni službu následující měsíc využít, aby nedošlo k výpadku služby.

Protože se jedná podnik nabízející služby v oblasti propagace, tak definované cíle úzce souvisí s cíli marketingovými.

### 3.1.2 Business model Lean CANVAS

Business model, který bude představen níže, vznikl ve spolupráci s potenciálními zákazníky, kteří byli osloveni v rámci marketingového výzkumu. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit skutečné potřeby těchto potenciálních zákazníků a identifikovat vhodný segment prvotních zákazníků, tedy segment, na který se bude podnik zaměřovat.

Pro navrhovaný podnik nabízející službu propagace produktů pomocí pop-up store se jako vhodný **prvotní zákazník** jeví **start-upy** a **malé podniky**. Tyto podniky mají nejen málo zkušeností s vlastním marketingem, jak vyplývá z marketingového výzkumu, ale rovněž mají nižší vyjednávací sílu, než podniky střední a velké.

Těmto zákazníkům může navrhovaný podnik pomoci nejen s marketingovou propagací, kterou lze rozdělit do **několika úrovní**, ale díky **spojení propagace s reálným prodejem** produktů je zákazníkovi nabídnuta unikátní možnost si **otestovat vnímání produktu** uživateli, tj. zjistit, **jak velký je o produkt zájem**, a navíc nějaké **produkty uživatelům prodat**.

Služba je vhodná pro start-up a malé podniky především díky tomu, že jim může pomoci jejich **business rozjet**, a to tím, že je **dostane do povědomí uživatelů**. Jako propagační službu ji však mohou využít i ostatní zákaznické segmenty.

Pro navrhovaný podnik je obráceně důležité, aby zákazníkův **produkt** byl **zajímavý** nebo nevšední. Zajímavé produkty kombinované s unikátní propagací jsou součástí hlavní myšlenky pop-up storu. Právě tyto typy produktů budou lákat uživatele, zvyšovat tak návštěvnost a pomohou naplnit vizi podniku, kterou je **určování trendů**.

Podnik by měl být vybaven **univerzálním posuvným vybavením**, které bude vhodné pro užití různými zákazníky s rozmanitými nároky. Zákazník tedy nebude nucen si toto vybavení zajišťovat sám, pokud nebude chtít, a nebudou mu vznikat další náklady s tím spojené.

Za účelem snížení rizika využití služby zákazníkem způsobené nízkou návštěvností byla rozdělena **cena** za službu na **fixní a variabilní složku**. Fixní část ceny bude vycházet z měsíčních nákladů firmy a variabilní složka ceny bude závislá na konkrétní návštěvnosti v daném měsíci.

Obr. 9 znázorňuje navržený business model Lean CANVAS, který je vytvořený pro zákazníky, kteří jsou označeni modře, a zároveň pro uživatele, kteří jsou v business modelu označeni zeleně.

**Zákazník (B2B)      Uživatel (B2C)**

Problém/Potřeba	Řešení	Unikátní hodnota	Nefér výhoda	Zákaznické segmenty
<p>Dostat se do povědomí zákazníků</p> <p>Malé zkušenosti s marketingovou propagací</p> <p>Bude na trhu zájem o můj produkt?</p> <p><i>Zájem o nové zajímavé produkty</i></p> <p><i>Existující alternativy:</i> Polagraph, Brněnská Tržnice, Veletrhy Brno, Kompas, Prostor</p> <p>Polagraph, Brněnská Tržnice, Veletrhy Brno, Novinky, Idnes</p>	<p>Několik úrovní propagace</p> <p>Pomoc specializované firmy</p> <p>Testování budoucího trhu</p> <p><i>Změny sortimentu</i></p>	<p>Spojení marketingu a reálného prodeje produktů</p> <p>Pomoc v rozjezdu podnikání</p> <p><i>Jedno místo s měnicími se produkty</i></p> <p><i>Neustálý přísun novinek</i></p> <p><i>Koncepční úderné sdělení:</i> Ukažte svůj produkt, my ukážeme Vás</p>	<p>Univerzálnost vybavení</p> <p><i>Zajímavé produkty</i></p>	<p>Start-upy</p> <p>Malé podniky</p> <p>Střední podniky</p> <p>Velké podniky</p> <p><i>Prvotní zákazník:</i> Start-upy, malé podniky</p> <p><i>Zvědavci, hledači novinek</i></p>
<p><b>Klíčové metriky</b></p> <p>A – Počet oslovených zákazníků P – Počet získaných zákazníků</p> <p>A – Četnost navštívení obchodu A – Návštěvnost web. stránek R – Počet opakovaných návštěv D – Počet sdílení na soc. sítích</p>		<p><b>Kanály</b></p> <p>Přímé oslovování zákazníků AMSP Webové stránky</p> <p>Webové stránky Sociální sítě Přátelé</p>		
<p><b>Struktura nákladů</b></p> <p>Komunikace se zákazníky, telefonní tarif Nájem Propagační materiál Mzda majitele</p> <p>Design a výzdoba Nákup vybavení Založení s.r.o.</p>			<p><b>Zdroje příjmů</b></p> <p>Fixní složka (vychází z nákladů) Variabilní složka (vychází z návštěvnosti)</p>	

Obr. 9: Lean CANVAS (Vlastní zpracování)

### 3.2 Popis společnosti

Název společnosti **Pop-upMe** má naznačovat její zaměření a hlavní pracovní činnost, kterou je **nabídka služby pop-up store**. Jak již bylo naznačováno v analýzách, tato služba spojuje **marketingovou propagaci zákazníkovi firmy s reálným prodejem jeho produktů**. Nabízenou propagaci lze rozdělit do několika rovin. První část propagace se soustředí na hlavní myšlenku pop-up storu, tedy na celkový vzhled obchodu, a to jak z vnitřní, tak vnější strany, která by na první pohled měla zákazníka zaujmout. Druhá část se poté soustředí na online komunikaci především pomocí webových stránek a sociálních sítí. Třetí a poslední část závisí na zákazníkovi a jeho potřebách a cílech, zde bude jednáno s dodavateli propagačního materiálu, který by našemu zákazníkovi pomohl například přichystat vizitky a další materiály, potřebné pro další podporu jeho značky.

**Společnost s ručením omezeným** je vhodnou formou podnikání pro navrhovanou firmu. Přestože je zde pouze jeden majitel, Bc. Vladimír Pohančenič, a je tedy možné zvolit méně administrativně náročnou volbu, kterou představuje OSVČ, společnost s ručením omezeným se zaměřuje na vytvoření a případné budování značky. Je tedy vhodnější pro případný růst, ve kterém se bude získávat více provozoven a bude třeba zvolit druhého jednatele a delegovat mu určité činnosti a pravomoci. Tím, že podnik vystupuje jako právnická osoba, navíc vzbuzuje dojem stabilnějšího zázemí a zvyšuje se tak její důvěryhodnost. A to i přestože společníci ručí za své závazky omezeně do výše majetku společnosti, a ne jako v případě živnosti, ve které OSVČ ručí za své závazky neomezeně celým svým majetkem.

**Sídlo společnosti** odpovídá provozovně, ve které je kromě obchodních prostor malá kancelář, ve které lze uchovávat pracovní doklady a komunikovat se zákazníky.

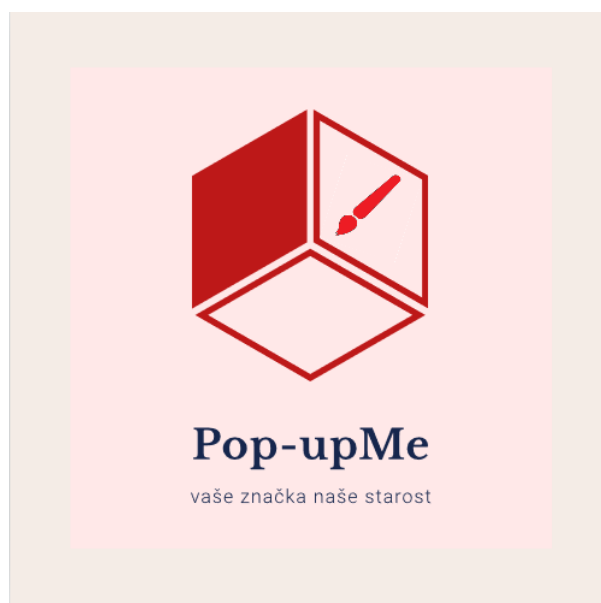
Základní informace o navrhované společnosti zobrazuje Tab. 18.

Tab. 18: Základní informace (Vlastní zpracování)

<b>Název:</b>	Pop-upMe
<b>Forma podnikání:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>CZ-NACE:</b>	Sekce M, 73.11 Činnosti reklamních agentur
<b>Majitel:</b>	Bc. Vladimír Pohančenič
<b>Sídlo společnosti:</b>	Orlí 20 Brno, 602 00



**Logo společnosti**, tak jak je zobrazeno na Obr. 10, má naznačovat tři strany, které se zde objevují, první z nich je poskytovatel služby Pop-upMe, druhým je zákazník, tedy firma, která službu využívá a chce představit své produkty, třetím jsou uživatelé, kteří si do obchodu pro tyto produkty přijdou. Logo lze také chápat jako znázornění procesu změny, ve kterém je na začátku pouze myšlenka, do které je vdechnut život. Červená barva loga má vzbuzovat vzrušení a nadšení, které má pop-up přinést koncovým zákazníkům. Modré písmo má však zákazníka uklidnit, že se jednotlivé zakázky nebudou brát na lehkou váhu, a naopak se firma vynasnaží zákazníkovi poskytnout co možná nejvyšší kvalitu služby. Heslo pod logem má tento dojem ještě umocnit a zákazníka přesvědčit, že nějakým uzavřením smlouvy a pouhým sdílením prostor daná služba nekončí, ale že je firma zainteresovaná na výsledku, kterého zákazník dosáhne.



Obr. 10: Logo Pop-upMe (Vlastní zpracování)

### 3.3 Plán poskytování služeb

Plán poskytování služeb představuje poskytnutou službu, možnost využití dalších doplňkových služeb a dále popisuje celý proces poskytování těchto služeb. V této kapitole je dále popsána provozovna, stanovena provozní doba a potřeba lidských zdrojů a rovněž jsou zde představeni vybraní sub-dodavatelé. Kapitola je ukončena shrnutím celkových výdajů běžného provozu.

### 3.3.1 Popis poskytovaných služeb

Hlavní **službu** společnosti tvoří **propagace zákaznickova produktu a nabídka prostor** k prodeji těchto produktů.

Mezi nosné činnosti patří:

- designování vnitřních prostor provozovny,
- propagace pomocí vlastních webových stránek a sociálních sítí,
- poskytnutí prostor pro ukázkou a prodej produktů,
- pomoc s legislativou spojenou se zásobováním v centru města a registrací krátkodobé provozovny.

Mezi doplňkové služby patří:

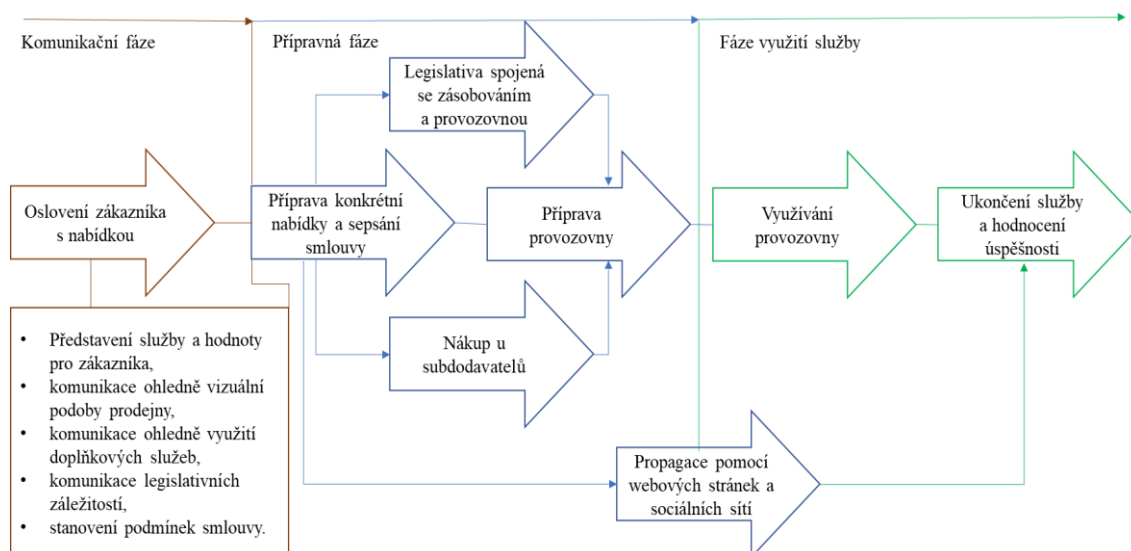
- zajištění prodejce v provozovně,
- zajištění propagačního materiálu.

**Proces poskytování služeb** představený na Obr. 11 zobrazuje komunikační, přípravnou a realizační fázi, ve kterých je poskytována nabízená služba.

**Komunikační fáze** představuje hlavní komunikaci se zákazníkem, představení nabídky, optimalizace služby na míru podle zákaznickových požadavků a komunikace ohledně legislativy spojené s poskytovanou službou.

**Přípravná fáze** poté začíná u sepsání smlouvy se zákazníkem, od které se odvíjí řešení legislativních záležitostí a nákup výzdoby a propagačního materiálu u subdodavatelů, které jsou potřeba pro přípravu provozovny, tak aby odpovídala požadavkům zákazníka. V této fázi je také realizována propagace zákaznickových produktů pomocí webových stránek a sociálních sítí, která je ukončena na konci fáze využití služby.

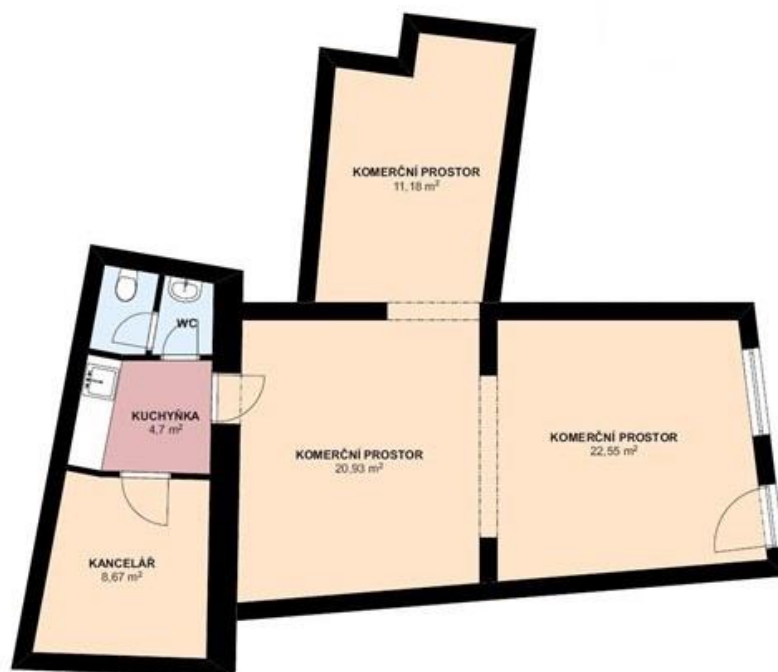
**Fáze využití služby** zahrnuje užití provozovny k účelu propagace produktů a jeho prodeji zákazníkům. Tato fáze trvá kolem 28 dní a je ukončena vyklizením provozních prostor a hodnocením úspěšnosti. Během této fáze probíhají simultánně komunikační fáze a poté část přípravné fáze s novým zákazníkem.



Obr. 11: Proces poskytování služby (Vlastní zpracování)

### 3.3.2 Popis provozovny a její kapacita

Provozovna společnosti Pop-upMe by měla být umístěna na frekventované ulici Orlí v centru Brna. Tyto obchodní prostory nabízí realitní kancelář BRAVIS REALITY. Prostory mohou být volné k 1. 7. 2019 a **nájemné těchto prostor činí 44 000 Kč měsíčně + 6 000 Kč měsíčně** za zálohy na služby. K ceně je nutné taky připočíst jednorázový výdaj na **provizi realitní kanceláři**, která odpovídá velikosti jednoho nájmu, tedy **44 000 Kč**. Obchodní prostor provozovny nabízí tři průchozí otevřené místnosti, které jsou nově zrekonstruovány a jsou vhodné pro širokou škálu různorodých produktů. Otevřenost těchto prostor dovoluje snadnou manipulovatelnost s vybavením i produkty. Půdorys těchto prostor je zobrazen na Obr. 12.



Obr. 12: Půdorys provozovny (BRAVIS REALITY 2019)

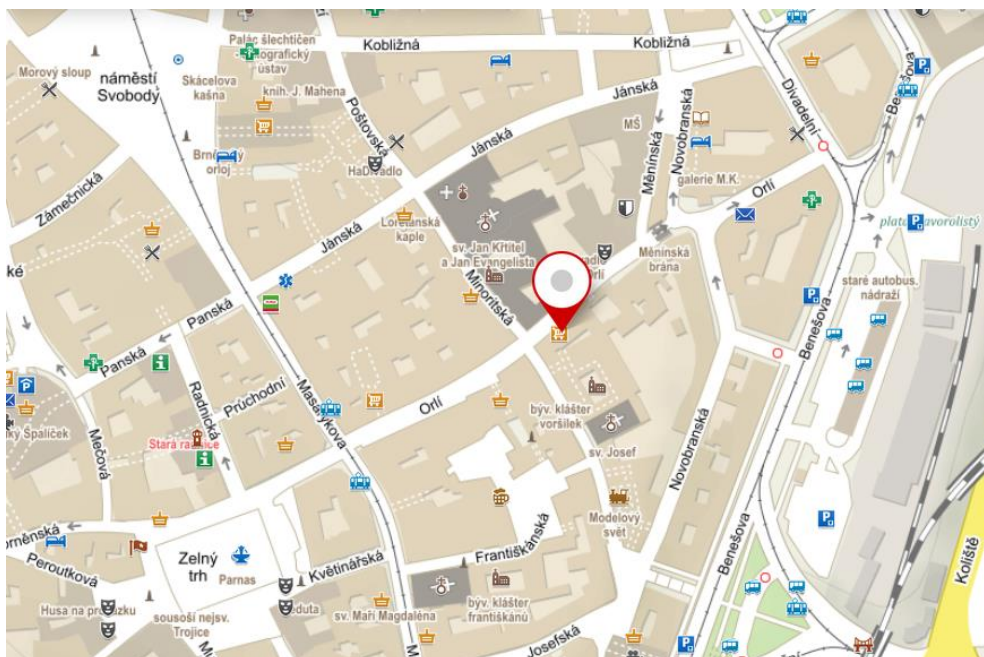
Obr. 13 zachycuje současnou podobu těchto prostor. Prostor bude vybaven novým **univerzálním vybavením**, jehož **cena** je odhadována na **30 000 Kč**. Součástí tohoto vybavení jsou různé úložné systémy, šatní stojany a stůl a dvě převlékací kabinky.

Dalším druhem vybavení, které musí být nakoupeno pro běžný provoz podniku, je kamera, která kromě své běžné **monitorovací funkce počítá návštěvnost**, a poté z ní vytváří statistiky. **Kamera** bude pronajímána od společnosti NetRex za **599 Kč měsíčně**.



Obr. 13: Provozní prostory (BRAVIS REALITY 2019)

Lokalizaci prodejny na adrese Orlí 20 znázorňuje Obr. 14.



Obr. 14: Sídlo a provozovna Pop-upMe

**Kapacita provozovny** je odhadována na jednoho až dva zákazníky, kteří využívají službu v konkrétním termínu. V případě dvou zákazníků, tyto zákazníci využívají provozovnu současně a dělí se o přidělený prostor. Společně si poté dělí i cenu za využívanou službu.

### 3.3.1 Provozní doba a potřeba lidských zdrojů

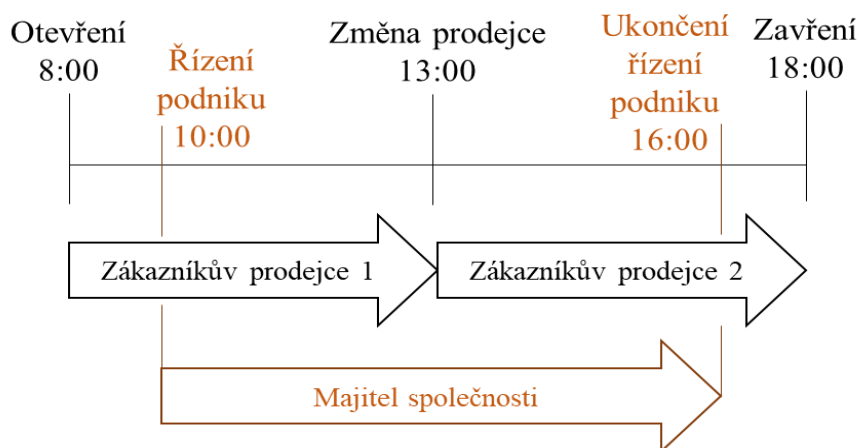
Navržená **otevírací doba** je zobrazena v Tab. 19. Stanovení výsledné podoby otevírací doby bude nejprve konzultováno s prvními potenciálními zákazníky. Na základě těchto konzultací se vytvoří konkrétní otevírací doba, která už by se s dalšími budoucími zákazníky neměla měnit, z důvodu konzistence služby pro nakupujícího uživatele. Současný návrh otevírací doby vznikl na předpokladu, že zákazník bude chtít využít službu v maximálním rozsahu.

Tab. 19: Otevírací doba (Vlastní zpracování)

Den	Otevírací doba
Po	8:00 – 18:00
Út	8:00 – 18:00
St	8:00 – 18:00
Čt	8:00 – 18:00
Pá	8:00 – 18:00
So	8:00 – 18:00
Ne	8:00 – 18:00

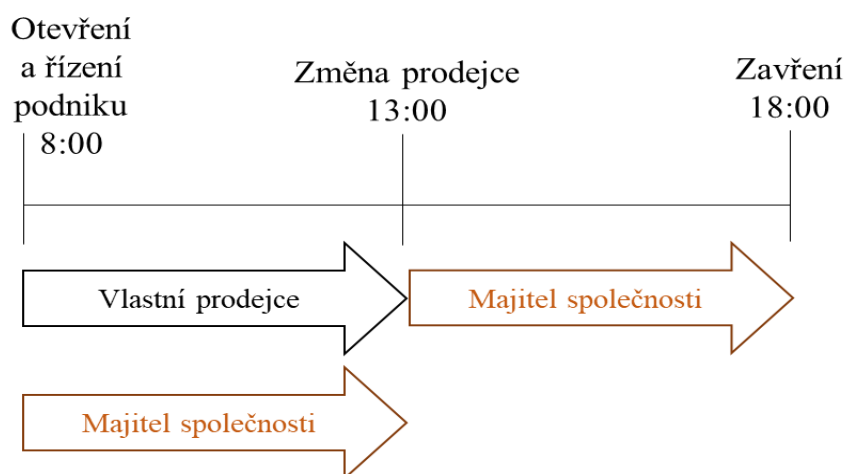
Zákazník po vyřízení parkovacího oprávnění může naskladňovat své produkty, a to podle potřeby od 6:00 do 9:00 nebo večer mezi 18:00 a 22:00.

**Potřeba lidských zdrojů** je navržena ve dvou variantách. První z nich, zobrazená na Obr. 15, představuje variantu, kdy zákazník využije službu bez doplňkové služby a prodejce v provozovně si zajistí sám. V tomto případě majitel podniku během provozu řeší své běžné úkoly v kanceláři. Mezi tyto činnosti patří komunikace se zákazníky, oslovování nových zákazníků, jednání s dodavateli a běžné administrativní činnosti. **Výdaje** spojené s komunikací se zákazníky odpovídají ceně telefonního tarifu **500 Kč za měsíc**.



Obr. 15: Potřeba lidských zdrojů – varianta 1 (Vlastní zpracování)

Druhou variantou zobrazenou na Obr. 16 je situace, kdy zákazník využije doplňkovou službu a prodejce na provozovně musí zajistit společnost Pop-upMe. V této variantě majitel podniku provozuje své běžné činnosti v ranních hodinách. V této době je v prodejně zaměstnanec, který zprostředkovává prodeje zákaznickových produktů. V odpoledních hodinách odchází tento zaměstnanec domů a jeho místo v prodejně převeze majitel podniku.



Obr. 16: Potřeba lidských zdrojů – varianta 2 (Vlastní zpracování)

### 3.3.2 Popis vybraných sub-dodavatelů

Vybraní sub-dodavatelé se dají rozdělit do dvou skupin. První skupina sub-dodavatelů zajišťuje **nástěnné plakáty a lepicí folie do oken**, kterými chce podnik zaujmout zákazníka. Tato výzdoba se bude každý měsíc měnit, tak aby odpovídala konkrétnímu zákazníkovi. Nabídky tří vybraných sub-dodavatelů **Královský tisk**, **Eclipse** a **Onlineprinters** jsou posuzovány na základě ceny, jak ukazuje Tabulka 20. Na základě

tohoto kritéria byla vybrána firma Královský tisk jako sub-dodavatel vnitřní a vnější výzdoby.

Tab. 20: Nabídka a ceny dodavatelů výzdoby (Vlastní zpracování)

	Vnitřní výzdoba		Vnější výzdoba	
	min 6 m <sup>2</sup>	větší 40 m <sup>2</sup>	Stěna 4 m <sup>2</sup>	Okna 2 m <sup>2</sup>
Královský tisk	1030 Kč	6 800 Kč	730 Kč	500 Kč
Eclipse	1 540 Kč	8 580 Kč	1 050 Kč	600 Kč
Onlineprinters	1 095 Kč	7 945 Kč	880 Kč	1 095 Kč

**Královský tisk** je společností s provozovnou poblíž Opavy, která se zabývá potiskem reklamních plachet, billboardů a samolepících folií. I s cenou za dopravu dosahuje Královský tisk nejlepších cen s **dodací lhůtou do tří dnů**. Standardně bude počítáno s cenou za vnitřní výzdobou 6 m<sup>2</sup> a kompletní vnější výzdobu, tedy celkové výdaje spojené s nákupem zboží od tohoto sub-dodavatele jsou **2260 Kč za měsíc**. Individuálně bude možné objednat i větší množství plakátů, s čímž souvisí i růst cen. Všechny plakáty si bude moci zákazník po využití smlouvy ponechat.

Druhá skupina sub-dodavatelů zajišťuje **reklamní předměty**, dále **tisk vizitek a letáků**. Všechny tři vybrané podniky nabízející reklamní předměty mají podobné ceny za pravděpodobně nejčastěji nakupovaný reklamní předmět, kterým jsou propisovací tužky. CZECH IMAGE GROUP nabízí slevy založené na ročních odběrech. REDA naproti tomu nabízí širší portfolio produktů reklamních předmětů a udává konkrétní **dodací dobu dvou dnů**. Jirout je nejmenší firmou z těchto tří, která se však cenově velice blízko pohybuje u své konkurence.

Sub-dodavatelem reklamních předmětů, které jsou součástí doplňkových služeb, byl zvolen podnik **REDA**. Hlavními rozhodovacími faktory pro tuto volbu byly nejen krátké dodací doby, ale právě i široký sortiment, ze kterého může zákazník vybírat reklamní předměty, které mu nejvíce vyhovují. REDA má jedno ze svých pěti oddělení umístěné v Brně ve Slatině s dopravou po Brně zdarma.

Na tvorbu vizitek a letáků bude užita jiná firma, která se na tuto oblast zaměřuje. Na základě cen služeb volím **Tiskárnu Slatina**. Ta stejně jako REDA sídlí v Brně ve Slatině a specializuje se na tisk vizitek, letáků, katalogů a samolepících etiket.

Ceny sub-dodavatelů reklamních předmětů a tiskáren znázorňuje Tab. 21.



Tab. 21: Nabídka a ceny sub-dodavatelů reklamních předmětů a tiskáren (Vlastní zpracování)

	Propisky 100 ks	Ostatní RP	Vizitky 100 ks	Letáky 1000 ks
CZECH IMAGE GROUP	600 Kč	Ano	800 Kč	3 600 Kč
REDA	580 Kč	Ano	Ne	Ne
Jirout	590 Kč	Ano	Ne	Ne
Printgood	Ne	Ne	200 Kč	1 500 Kč
Onlineprinters	Ne	Ne	780 Kč	1 080 Kč
TiskarnaSlatina	Ne	Ne	240 Kč	900 Kč
Slevotisk	Ne	Ne	315 Kč	900 Kč

Nákup reklamních předmětů i možnost nechat si natisknout vizitku, či letáky budou projednávány s jednotlivými zákazníky podle jejich potřeb a zájmu. Zákazníkům bude předložena nabídka jednotlivých reklamních předmětů, aby si sami mohli vybrat konkrétní produkty a požadované množství. Tyto předměty by byly nakupovány jménem Pop-upMe, která se bude snažit vyjednat svým zákazníkům lepší ceny.

V případě nespokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb je možné vybraného sub-dodavatele nahradit některým z jeho konkurentů.

### 3.3.3 Celkové náklady běžného provozu

Součástí běžného provozu kromě výše zmíněných výdajů jsou také výdaje spojené se mzdou vedoucího pracovníka, kterým je zakladatel podniku, výdaje na designování provozních prostor a výdaje na vedení účetnictví. Tyto tři výdajové položky jsou podrobně rozpracovány v kapitole 3.5 Organizační plán. Celkové výdaje běžného provozu znázorňuje Tab. 22.

Tab. 22: Náklady a výdaje běžného provozu (Vlastní zpracování)

Výdaje běžného provozu	Měsíční výdaje	Roční výdaje	Měsíční přepočet do nákladů
Nájem	50 000 Kč		50 000 Kč
Telefonní tarif	500 Kč		500 Kč
Výzdoba prostor	2 260 Kč		2 260 Kč
Mzda vedoucího pracovníka	24 388 Kč		24 388 Kč
Designování prostor	500 Kč		500 Kč
Pronájem kamery	599 Kč		599 Kč
Provoz webových stránek		1 125 Kč	94 Kč
Vedení účetnictví	1 500 Kč	15 000 Kč	2 750 Kč
<b>Celkem</b>	<b>79 747 Kč</b>	<b>16 125 Kč</b>	<b>81 091 Kč</b>

### 3.4 Marketingový plán

Marketingový plán má za úkol představit marketingové cíle a zákaznické segmenty navrhované společnosti. Na základě pozorování návštěvnosti okolních podniků je vytvořena predikce budoucí návštěvnosti, která slouží jako podklad pro komunikaci se zákazníky i pro vhodné stanovení variabilní složky ceny služby. Kapitola je ukončena představením celého marketingového mixu.

#### Marketingové cíle

Marketingové cíle **vycházejí** především **z klíčových metrik** navržených **v Lean CANVAS modelu**. Pro definování marketingových cílů byly užity prvky metody SMART. Tyto cíle jsou časově omezeny k 1. 8. 2020, jedná se však o cíle předběžné, které mají především ukazovat směr. Rozsah a měřitelné hodnoty definovaných cílů mohou být ještě upraveny, tak aby byly tyto cíle nejen realistické, ale i dostatečně motivující.

Pro rozjezd podnikání byly zvoleny následující marketingové cíle:

- Do 1. 8. 2020 získat měsíční návštěvnost provozovny 7 500 uživatelů.
- Do 1. 8. 2020 oslovit s nabídkou služby 350 potenciálních zákazníků.
- Do 1. 8. 2020 získat 2000 odběratelů na sociálních sítích.

## Zákaznické segmenty

**Prvotním zákazníkem** této služby by měly být **start-upy** a **malé podniky**, které se na trhu chtějí zviditelnit, potřebují otestovat, jak bude zákazník reagovat na jejich produkt nebo hledají někoho, kdo by jim pomohl se startovní propagací.

Služby navrhovaného podniku ale mohou využít i **střední** a **velké firmy**, které chtějí otestovat nový produkt, nový trh nebo jenom využít příležitosti se zviditelnit novým způsobem. Jak se ale ukázalo ve výzkumu, především velké firmy byly opatrné, sami totiž mají dost zkušeností s marketingem a využít novou firmu bez zkušeností jim nepřišlo úplně vhodné.

Protože se služba soustředí na komunikaci s uživateli a chce kolem podniku vytvořit určitou komunitu uživatelů, kteří se neustále vracejí, aby viděli nové produkty, tak je potřeba aby **všechny zákaznické segmenty obchodovaly na B2C trhu**.

## Návštěvnost

Pro odhad návštěvnosti byla použita metoda pozorování chování návštěvníků v oblasti, kde by měla být umístěna provozovna. Zde byly sledovány tři různé podniky zlatnictví, parfumerie a bižuterie, v půl hodinových intervalech ve třech rozdílných dnech. Výsledky těchto pozorování lze nalézt v Tab. 23.

Z výsledků dat lze odhadnout, že při deseti hodinové otevírací době projde okolo obchodu 10 200 potenciálních návštěvníků. Denní průměr návštěvnosti sledovaných obchodů vychází na 191 návštěv za den. V případě sedmi denního pracovního týdne je počítáno s průměrnými 28 dny (dva dny v měsíci jsou vymezeny na ukončení využívání služby stávajícím zákazníkem a chystání provozovny pro dalšího zákazníka), odhad měsíční návštěvnosti vychází na **5351 lidí**.

Tab. 23: Pozorování návštěvnosti obchodů (Vlastní zpracování)

Návštěvnost	Út 9. 4.	Čt 11. 4.	Ne 14. 4.	Odhad návštěvnosti za 10 hodin (průměr x 20)
	09:00–09:30	17:00–17:30	12:30–13:00	
<b>Zlatnictví</b>	7	11	15	220
<b>Parfumerie</b>	2	4	3	60
<b>Bižuterie</b>	14	12	18	293,33
<b>Celkový počet kolemjdoucích</b>	420	510	600	10 200

Sledovány byly zaběhlé firmy, proto je nutné počítat s **pesimističtější variantou**, která bude odpovídat výsledkům sledované firmy s nejnižší návštěvností, kterou by při takto nastavených provozních podmínkách navštívilo **1680 lidí**.

Výpočet návštěvnosti bude sloužit jako podklad pro komunikaci s prvními zákazníky. Sledování návštěvnosti budou zaznamenávána během provozu pomocí kamery vhodně umístěné nad vchodem do provozovny, která kromě běžného záznamu počítá průchodnost osob. Z vypočtených hodnot se budou vytvářet dlouhodobé statistiky a na jejich základě se bude vypočítávat variabilní část ceny pro zákazníka.

### 3.4.1 Marketingový mix společnosti

Marketingový mix 4P označuje čtyři kategorie marketingu, které podnik používá. První z nich je produkt – „Co podnik nabízí?“ Druhou kategorií je cena – „Za kolik?“, třetí je distribuce – „Jak dostat produkt k zákazníkovi?“ a konečně čtvrtou je propagace – „Jakým způsobem firma komunikuje se zákazníky?“

### 3.4.2 Nabízené služby

Jak již bylo několikrát výše napsáno, Pop-upMe nabízí službu, která **pomáhá podnikům propagovat jejich produkty ve vlastní provozovně**. Konkrétně chce využít podobný systém, jaký využívají **pop-up story**. Hlavní službu společnosti tvoří propagace zákaznickova produktu. **První část** této propagace se zaměřuje na **výzdobu provozovny**, a to jak vnitřních, tak vnějších prostor, které mají Pop-upMe na první pohled odlišit od ostatních obchodů. **Druhá část** je tvořena **představováním jednotlivých zákazníků** a jejich **produktů** na **vlastních webových stránkách** a **sociálních sítích**. Kromě propagace produktů může zákazník využít prostory provozovny nejen k ukázce svých **produktů**, ale také k jejich **prodeji**. Tímto způsobem může zákazník nejen získat peníze z prodeje, ale může i pozorovat reakce uživatelů, a tak získat okamžitou zpětnou vazbu. Pro malé a začínající firmy, které mají pouze malé zkušenosti s marketingem, znamená tato služba prostředek, jak se na trhu rychle zviditelnit a dosáhnout tak svých vlastních podnikatelských cílů a splnit si tak své sny. Doprovodnou součástí hlavní části nastavované služby je také **pomoc při řešení legislativních podmínek** spojených s **vjezdem do centra** města Brna pro **účely zásobování** provozovny a **příprava**

**podnájemní smlouvy** povolující **vytvoření** krátkodobé **provozovny** pro umožnění prodeje produktů.

### **Doplňkové služby**

Doplňkovou službou je možnost **zajištění prodejce v provozovně**, tím by byl sjednaný zaměstnanec na dohodu o provedení práce s možností rozdělení některých pracovních dnů s majitelem podniku. V opačném případě si prodejce v provozovně zajišťuje zákazník sám. Tím by měl být ve většině případů sám zákazník, jelikož je odborníkem na svůj produkt, nejlépe zná jeho přidanou hodnotu a zároveň může sledovat a komunikovat s potenciálním uživatelem jeho produktu.

Druhou doplňkovou službou je **zajištění propagačního materiálu** zákazníkovi podle jeho požadavků. Pop-upMe jako marketingová firma bude jednat s dodavateli s lepší vyjednávací pozicí, než právě začínající firma, a dokáže tedy pro zákazníka vykomunikovat lepší ceny.

### **Srovnání služeb s konkurencí**

Analýza konkurence odhalila tři **největší konkurenty** na trhu, jejichž nabídka služeb se nejvíce shoduje se službou, kterou chce poskytovat navrhovaná firma.

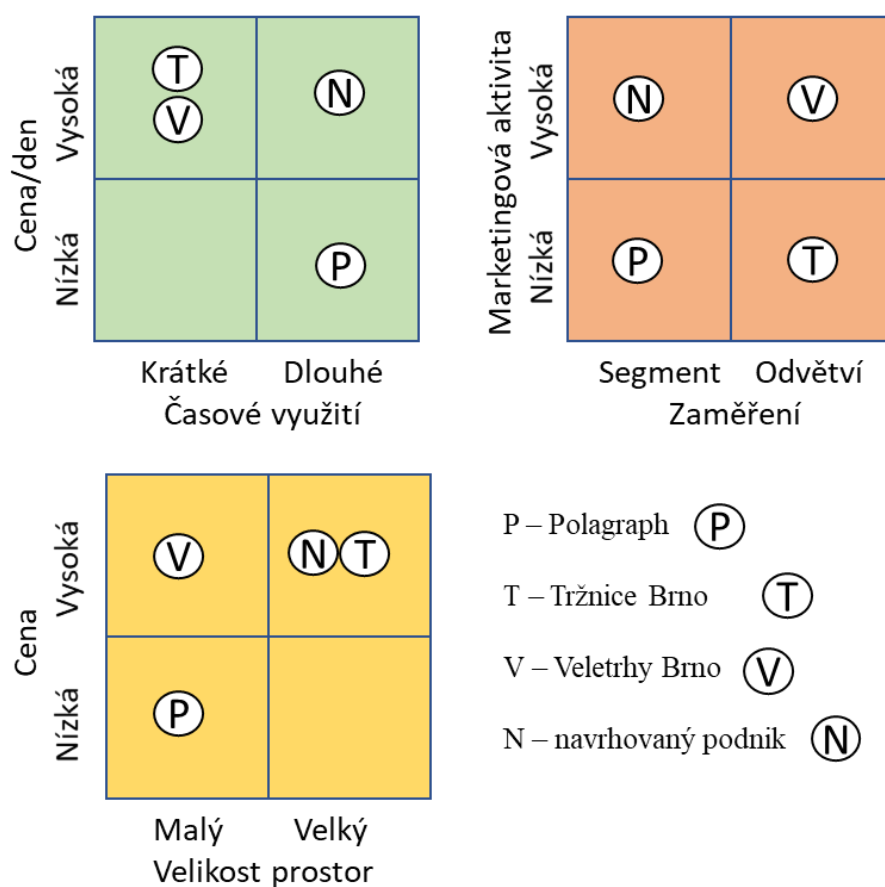
**Polagraph** nabízí část svých prostor jako pop-up galerii. Zaměřuje se však výhradně na jeho hlavní podnikatelskou činnost a tuto galerii bere spíše jako způsob, jak snížit náklady na nevyužitý prostor v provozovně. Cena, kterou požaduje za využití zhruba 10 m<sup>2</sup>, je 10 000 Kč/měsíc a zákazník využívá těchto prostor průměrně dva měsíce. Informace o zákazníkovi lze nalézt na webových stránkách Polagraphu, které však pro neinformovaného uživatele, který nehledá přímo tyto informace, je téměř nemožné najít. Mnohem více se zaměřují na fotografie, které jsou umístěny na jejich facebookových stránkách. Podobně jako navrhovaná služba cílí na začínající a malé podniky.

**Tržnice Brno** ve svém druhém patře proti tomu nabízí ohromné prostory pro jednodenní a víkendové akce. Tyto prostory jsou určeny velkým firmám nebo skupině firem menších. Pro jednu samotnou malou firmu je tedy téměř nemožné si tyto prostory pronajmout.

Tržnice Brno propaguje své zákazníky, ať už ty dlouhodobé, kteří jsou umístěni v přízemí a prvním patře budovy, ale zákazníky účastnících se speciálních akcí, pomocí sociálních sítí, především prostřednictvím facebookových stránek.

**Veletrhy Brno** jsou akciovou společností, kterou vlastní statutární město Brno. Veletrhy se zaměřují na mnoho oblastí a zákaznických segmentů. Celková rozloha zahrnující několik obrovských hal poskytuje mnoho možností i pro stovky firem najednou. Takto velké akce přilákají zájemce o konkrétní témata, kteří na jednom místě mohou snadno vybírat mezi velkým počtem navzájem si konkurujících firem. I za malý stánek zaplatí firma 2000 Kč/den, má však téměř jistotu, že se zde objeví potenciální zákazník.

Srovnání s těmito konkurenty podle zjištěných dat znázorňují konkurenční mapy na Obr. 17.



Obr. 17: Konkurenční mapy (Vlastní zpracování)

### 3.4.3 Cena a kalkulace nabízených služeb

Nastavení ceny produktu vychází z výsledků marketingového výzkumu. Zde bylo navrženo, že by se cena služby měla skládat ze dvou složek. Fixní část ceny by měla být závislá na nákladech Pop-upMe, variabilní část ceny bude závislá na reálné návštěvnosti prodejny. Z tohoto důvodu je **cena služby vypočtena** na základě **vlastních kalkulací ze stanovení nákladů**.

Pop-upMe by chtěla zvolit variantu, kdy na sebe bere 20 % odpovědnost za úspěch svého zákazníka. Fixní složka ceny by tedy měla odpovídat 80 % celkových měsíčním nákladům běžného provozu, což odpovídá 64 872 Kč.

Firmě tedy zbývá získat 16 218 Kč, aby nebyla ve ztrátě. Odhad budoucí návštěvnosti předpokládal, že by podnik mohlo navštívit 5351 lidí. Žádný z těchto podniků se však nespecializuje na marketingovou propagaci, proto lze předpokládat, že by této návštěvnosti mohl podnik Pop-upMe brzy dosáhnout. Na základě návštěvnosti je tedy možno stanovit bod zvratu, který odpovídá 5000 návštěvníků, které by chtěl podnik Pop-upMe zákazníkům tímto garantovat. Odhad bodu zvratu na základě průměrné návštěvnosti je zde užít právě ke stanovení vhodné ceny variabilní složky. Odpovídají-li zbylé náklady 16 218 Kč 5000 návštěvníků, tak cena za jednu návštěvu vychází na 3,24 Kč. **Výsledná cena služby** tedy vychází na **64 872 Kč + 3,24 Kč za návštěvu**.

**Inkaso služby** lze rozdělit stejně jako cenu. Fixní část ceny by se platila před zahájením služby a její variabilní složka po jejím ukončení. Zaplatit ale najednou více než 60 000 Kč může na zákazníka, který neměl možnost vidět jakékoli výsledky služby, působit velice rizikovým dojmem. V opačném případě, kdy zákazník platí celou částku po ukončení služby, představuje riziko pro Pop-upMe. Vhodnou variantou je volba kompromisu, kde by zákazník platil **30 000 Kč předem a zbylou část ceny po ukončení využívání služby**, kdy se také dozví celkovou návštěvnost.

Cena doplňkových služeb odpovídá jejich nákladům. Využití prodejce na pobočce, kterého zajistí Pop-upMe, zvedne cenu služby o 31 892 Kč, tato částka odpovídá superhrubé mzdě tohoto zaměstnance zpracované v kapitole 3.5 Organizační plán. Nákup doplňkového zboží je poté závislý na konkrétním nákupu tohoto zboží.

Službu může využít jeden nebo podle domluvy i dva zákazníci současně. V případě dvou zákazníků, tito zákazníci využívají provozovnu současně a dělí se o přidělený prostor. Společně si poté dělí i cenu za využívanou službu.

#### **3.4.4 Distribuce a propagace služeb**

Pro **distribuci** služeb Pop-upMe budou využity **přímé formy prodeje**. Komunikace se zákazníkem bude založena na **osobních**, či **telefonických rozhovorech** s majitelem podniku. V případě otevření nových poboček bude jednání se zákazníkem zajišťovat vedoucí pracovník dané pobočky.

**Komunikační mix** podniku je zpracován v souladu s marketingovými cíli podniku, které jsou stanoveny k datu 1. 8. 2020. **Prvním** z těchto **cílů** je **vytvoření měsíční návštěvnosti 7500 uživatelů** v konkrétním měsíci a tento cíl nadále navyšovat.

Návštěvnost by v první řadě měla být zajištěna nevšedním a **neustále se měnícím vzhledem podniku**. Ten bude upraven pomocí polepů a plakátů podle návrhů **vlastního designérského týmu**. Tento tým bude také pomáhat při návrzích změny vnitřních prostor. Jeden podnik s **neustále se měnící nabídkou** by měl přilákat pohledy zvědavých uživatelů, kterým podnik nabízí neustálý přísun novinek.

Začátek podnikání by měl být podpořen nákupem 6 000 letáků od společnosti TiskárnaSlatina, která by se měla stát sub-dodavatelem tohoto druhu zboží, které lze zákazníkům vytvářet na míru. Tyto letáky budou rozdávány před místem provozovny v prvních dnech využívání služby zákazníkem. Součástí plánu na navýšení počtu návštěv v provozovně je také **oslovení zpravodajského serveru** s možností napsat článek o nové službě, která nabízí propagační služby založené na myšlence Pop-up storu.

Cíle **oslovení s nabídkou služby 350 potenciálních zákazníků** by mělo být dosaženo pomocí vyhledávání a přímého oslovování těchto zákazníků. Pro dosažení tohoto cíle je potřeba, aby v každém měsíci bylo **osloveno minimálně 10 nových potenciálních zákazníků**. Více než o kvantitu jde však o kvalitu získávání těchto zákazníků a je pravděpodobné, že komunikace s některými zákazníky bude trvat i několik měsíců. Z tohoto důvodu je také nutné neustále vyhledávat nové zákazníky.

Další možností vyhledávání nových zákazníků je **oslovení Asociace malých a středních podniků (AMSP)**, která se snaží podporovat malé podniky, jakou je například zakládáný podnik, a skrze tuto asociaci se dostat ke kontaktům na další potenciální zákazníky. Poslední možností je oslovení zákazníků, se kterými již byl navázán kontakt, s **žádostí o doporučení** dalších potenciálních zákazníků.

Posledním cílem je **získání 2 000 odběratelů na sociálních sítích**. K tomuto účelu je nejprve nutné založit účty na těchto sítích a vytvořit webové stránky Pop-upMe.cz. K tomuto účelu je nutné nejprve zakoupit **doménu** a využít služby **webhostingu** od společnosti Český hosting za **1 125 ročně**. Pro nastavení vzhledu webových stránek bude od stejné společnosti zakoupena **šablona pro tvorbu webových stránek** za **2 500 Kč**. Založení stránek na sociálních sítích, jakými jsou Facebook, Twitter a Instagram, jsou



zdarma, správa těchto stránek a jejich pravidelná aktualizace a komunikace s uživateli je však časově náročná a je jednou z aktivit započítaných ve mzdě vedoucího pracovníka.

Na webových stránkách i sociálních sítích budou **sdíleny informace o zákazníkovi i jeho produktech**. Po domluvě s tímto zákazníkem, by bylo možné, aby některý z **uživatelů získal** například **slevu na nákup** zboží v provozovně. Pravidla soutěže, díky které může uživatel slevu vyhrát, mohou být založena například na počtu sdílení některého příspěvku nebo za vlastní nahrávání fotek se zákaznickým produktem. Posledním bodem je zajištění provázanosti mezi webem a sociálními sítěmi. Toho bude zajištěno vzájemnými odkazy pro snadný přesun mezi webovými stránkami a jednotlivými sociálními sítěmi.

Tab. 24 shrnuje marketingovou strategii navrhovaného podniku, a kromě nákladů znázorněných položek zobrazuje i četnost vynaložení těchto nákladů.

Tab. 24: Shrnutí marketingové strategie (Vlastní zpracování)

<b>Cíle a taktiky</b>	<b>Četnost</b>	<b>Náklady</b>
<b>Získat měsíční návštěvnost provozovny 7 500 uživatelů.</b>		
1) Změny vzhledu provozovny, polepy zevnitř i zvenku	měsíčně	2 260 Kč
2) Vlastní designovaný prostor	měsíčně	500 Kč
3) Lákání uživatelů na měnící se nabídku produktů	měsíčně	–
4) Rozdej 6 000 letáků v prvním měsíci fungování podniku	1x	5 400 Kč
5) Oslovení zpravodajského serveru s možností napsat článek o nové Pop-up store službě	bez určení	–
<b>Oslovit s nabídkou služby 350 potenciálních zákazníků.</b>		
1) Pravidelné kontaktování a vyhledávání nových zákazníků	10 x měsíčně	součást mzdy a tarifu
2) Oslovení Asociace malých a středních podniků (AMSP)	bez určení	součást mzdy a tarifu
3) Oslovení současných zákazníků s možností doporučení	bez určení	–
<b>Získat 2000 odběratelů na sociálních sítích.</b>		
1) Provoz webových stránek a sociálních sítí	ročně	1 125 Kč
2) Sdílení novinek a informací o zákaznících a jejich produktech	podle potřeby	součást mzdy
3) Za sdílení možnost vyhrát slevu u současného prodejce	dle domluvy	–
4) Provázanost s webovými stránkami	měsíčně	součást mzdy
<b>Náklady celkem v prvním roce</b>		<b>39 645 Kč</b>

### 3.5 Organizační plán

Organizační plán se zaměřuje na lidské zdroje podniku. Tento plán obsahuje rozdělení obchodního podílu, popisuje navrženou organizační strukturu a představuje jednotlivé zaměstnance navrhované firmy.

Jak již bylo zmíněno výše **Pop-upMe** jako **společnost s ručením omezeným** bude mít pouze **jediného vlastníka a jednatele**, Bc. Vladimíra Pohančeníka, který bude mít veškeré rozhodovací pravomoci. Majitel firmy v počátcích podnikání zajišťuje veškerou komunikaci s dodavateli i se zákazníky, komunikaci s uživateli pomocí webu a sociálních sítí a administrativu. V provozovně poté zajišťuje dekorační činnosti a přestavbu nábytku. Pro návrhy jednotlivých **designů prodejny** a volbu vhodné výzdoby bude podnik využívat expertních konzultací, které budou zajišťovat **Vladimíra a Eliška Chmelíčkoví**. V kapitole 2.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností lze nalézt konkrétní pracovní zkušenosti s podobným typem práce.

Pro případ zájmu zákazníka o zajištění **prodejce** jeho zboží v provozovně bude mít podnik domluveného zaměstnance na dohodu o provedení práce, **Bc. Milana Tůmu**, který má zkušenosti s komunikací se zákazníky i uživateli díky své současné práci pro společnost Gradimo, s.r.o. Majitel podniku může tuto činnost provozovat také podle potřeby, pouze však v omezeném rozsahu.

Při otvírání nových poboček bude potřeba v každé zaměstnat jednoho pracovníka, **vedoucího pobočky**, který bude mít na starost veškerou komunikaci dané pobočky s dodavateli, zákazníky i uživateli. Ideální kandidát na tuto pozici má nejen rozvinuté manažerské, a především **komunikační dovednosti**, ale také **smysl pro design**. Druhá zmíněná dovednost není nutnou podmínkou, ale na úpravy designu v pobočkách bude připravován rozpočet, a bude-li jeho designerská práce na odpovídající úrovni, nechává si část tohoto rozpočtu pro sebe, protože ušetří peníze za práci externího designéra.

Každá pobočka také řeší případné zajištění **prodejce na pobočce**. Pracovní pozice tohoto zaměstnance ale není stálá, protože se jedná o službu doplňkovou. Proto je vhodné na tuto pozici získat zaměstnance, který bude pracovat na dohodu o provedení práce. Výběr a zaškolení tohoto zaměstnance či zaměstnanců, poté řeší vedoucí příslušné pobočky podle konkrétních potřeb.

**Vedení účetnictví a daňové evidence** bude zpracovat externí firma **Jaroslava Otáhalová, s.r.o.** Výběr této konkrétní účetní firmy byl na základě předchozích zkušeností s touto firmou z předchozího zaměstnání zakladatele firmy Pop-upMe. **Náklady na vedení účetnictví** externí firmou vycházejí na 1 500 Kč měsíčně a 15 000 Kč za vytvoření účetní závěrky. Rozpočítané měsíční náklady jsou rovny **2 750 Kč**.

Za obě pracovní pozice jsou měsíční **mzdové náklady** vyčísleny v Tab. 25. Předpokládaná pracovní doba vedoucího pobočky obsahuje nejvíce proměnných, a je tedy poměrně těžké odhadnout její přesnou časovou náročnost. Výsledná čistá mzda však odpovídá počátečnímu cíli zajištění vlastní mzdy za práci.

Tab. 25: Mzdové náklady (Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vedoucí pobočky	Prodavač
<b>Mzdový tarif</b>	130 Kč/h	85 Kč/h
Předpokládaná prac. doba	20 dní x 7 h/den	28 dní x 10 h/den
<b>Hrubá mzda</b>	18 200 Kč	23 800 Kč
<b>SZP zaměstnanec (11 %)</b>	2 002 Kč	2 618 Kč
<b>Super hrubá mzda</b>	<b>24 388 Kč</b>	<b>31 892 Kč</b>
<b>SZP zaměstnavatel (34 %)</b>	6 188 Kč	8 092 Kč
Záloha na daň z příjmu	3 150 Kč	4 785 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč
<b>Záloha na daň po slevě</b>	1 080 Kč	2 715 Kč
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 118 Kč</b>	<b>18 467 Kč</b>

Měsíční **náklady** spojené s **designováním provozních prostor** při využití rodinných příslušníků by neměly přesáhnout **500 Kč za měsíc**.

### 3.6 Finanční plán

První část finančního plánu popisuje náklady spojené se založením a zahájením podnikatelské činnosti. Dále je sestavena zahajovací rozvaha, která popisuje počáteční majetek firmy a zdroje financování. Druhá část finančního plánu představuje odhady následujících třech let budoucích finančních toků, plánování výkazů zisků a ztrát a očekávané změny ve struktuře rozvahy společnosti.

### 3.6.1 Zřizovací výdaje

Prvotním výdajem, který musí podnik vynaložit, je částka určená na založení společnosti s ručením omezeným. Jednotlivé úkony, které jsou nutné pro splnění zákonných podmínek založení této formy podnikání, jsou oceněny v Tab. 26.

Tab. 26: Výdaje na založení společnosti (Vlastní zpracování)

Úkon	Cena
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	3 200 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. listiny	500 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	150 Kč
Ohlášení živností	1 000 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	500 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	70 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	100 Kč
<b>Celkem</b>	<b>10 520 Kč</b>

Další výdeje, se kterými musí podnik počítat při začátku podnikání, jsou jednorázové výdaje na zahájení podnikatelské činnosti, které zahrnují například nákup vybavení provozovny. Soupis těchto výdajů ukazuje Tab. 27.

Tab. 27: Výdaje na zahájení podnikání (Vlastní zpracování)

Výdaje na zahájení podnikání	Cena
Provize realitní kanceláře	44 000 Kč
Nákup vybavení podniku	30 000 Kč
Platba právníkovi za konzultační činnosti	5 000 Kč
Nákup domény a webhosting	1 125 Kč
Využití šablony webových stránek	2 500 Kč
Nákup 6000 ks letáků pro marketingové účely	5 400 Kč
<b>Celkem</b>	<b>88 025 Kč</b>

### 3.6.2 Zahajovací rozvaha

Rozvaha zobrazuje majetek a zdroje financování firmy. První rozvahou, která se vytváří při zakládání podniku, je rozvaha zahajovací. Tab. 28 znázorňuje hlavní kategorie aktiv a pasiv společnosti. Zásoby byly vyčísleny na částku 40 000 Kč, do této položky spadá nákup vybavení a notebook vložený do podnikání zakladatelem společnosti. Krátkodobý

finanční majetek slouží k úhradě nákladů provozu a zahajovacích výdajů. Na straně pasiv je znázorněn základní kapitál, který se skládá z finančních prostředků 290 000 Kč a notebooku o hodnotě 10 000 Kč.

Tab. 28: Zahajovací rozvaha (Vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý hmotný majetek	0 Kč	Vlastní zdroje	300 000 Kč
Oběžný majetek	200 000 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	40 000 Kč	Cizí zdroje	0 Kč
Krátkodobý finanční majetek	260 000 Kč		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>300 000 Kč</b>

### 3.6.3 Plán měsíčních výdajů na provoz

Jakmile podnik začne poskytovat své služby, je třeba počítat s výdaji běžného provozu. Část těchto výdajů platí firma v pravidelných měsíčních intervalech, u jiných je platební interval roven jednomu roku. Celkové předpokládané výdaje společnosti Pop-upMe znázorňuje Tab. 29.

Tab. 29: Výdaje běžného provozu (Vlastní zpracování)

Výdaje běžného provozu	Měsíčně	Každý rok
Nájem	50 000 Kč	
Telefonní tarif	500 Kč	
Mzda vedoucího pracovníka	24 388 Kč	
Designování prostor	500 Kč	
Výzdoba prostor	2 260 Kč	
Pronájem kamery	599 Kč	
Provoz webových stránek		1 125 Kč
Vedení účetnictví	1 500 Kč	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>79 747 Kč</b>	<b>16 125 Kč</b>

Po zaplacení zřizovacích výdajů má Pop-upMe dostatek financí na provozování své podnikatelské činnosti na dva následující měsíce. Pokud se majitel podniku rozhodne nevyplácet si v prvních měsících mzdu, může podnik fungovat tři měsíce bez reálného příjmu. Zajištění této finanční rezervy by mělo podniku snížit riziko spojené s pozdním

placením faktur za poskytnuté služby. Na snížení dopadu tohoto rizika by měla mít vliv i již navrhovaná platba části ceny předem.

### 3.6.4 Predikce tržeb

Na rozdíl od nákladů, které jsou v základní nabídce služby konstantní, příjmy se mohou měnit v závislosti na počtu návštěvníků v daném měsíci. Celková návštěvnost je v počátcích podnikání odhadována na 5 000 návštěvníků za měsíc. Celková návštěvnost by měla v čase růst díky celkovému povědomí o značce a přijetí služby uživateli. Odhad budoucí návštěvnosti a s ní spojené příjmy za užití služby jsou zpracovány v Tab. 30 ve třech následujících variantách:

- **Realistická varianta** uvažuje 5 000 návštěvníků v prvním měsíci podnikání a budoucí růst návštěvnosti, se kterou bude uvažováno ve tříměsíčních intervalech. V realistické variantě by měla odhadovaná návštěvnost dosáhnout 10 000 návštěvníků na konci roku 2020. Tento odhad lze považovat za realistický, neboť nejnavštěvovanější sledovaná firma dosahuje návštěvnosti 8 200 návštěvníků za měsíc (přepočteno na otevírací dobu Pop-upMe). Předpokládaný růst návštěvnosti tedy bude odpovídat 833 návštěvníků každé tři měsíce.
- **Pesimistická varianta** předpokládá slabší návštěvnost v počátcích podnikání. Odhadovaná počáteční návštěvnost by mohla dosahovat úrovně 4 000 návštěvníků za měsíc. Růst návštěvnosti je odhadován na 60 % původní hodnoty, což odpovídá růstu o 500 návštěvníků každé tři měsíce.
- **Optimistická varianta** nadsazuje počáteční návštěvnost na hodnotu 5 500 návštěvníků a odhaduje budoucí růst návštěvnosti o 50 % původní hodnoty. Optimistická varianta tedy uvažuje, že předpokládaný růst návštěvnosti bude 1 250 návštěvníků každé tři měsíce.

Tab. 30: Odhad návštěvnosti a predikce tržeb (Vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta		Realistická varianta		Optimistická varianta	
	Návštěvnost	Tržby	Návštěvnost	Tržby	Návštěvnost	Tržby
7.19	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč
8.19	4 000	77 833 Kč	5 000	81 073 Kč	5 500	82 693 Kč
9.19	4 000	77 833 Kč	5 000	81 073 Kč	5 500	82 693 Kč
10.19	4 000	77 833 Kč	5 000	81 073 Kč	5 500	82 693 Kč
11.19	4 500	79 453 Kč	5 833	83 772 Kč	6 750	86 743 Kč
12.19	4 500	79 453 Kč	5 833	83 772 Kč	6 750	86 743 Kč
1.20	4 500	79 453 Kč	5 833	83 772 Kč	6 750	86 743 Kč
2.20	5 000	81 073 Kč	6 666	86 471 Kč	8 000	90 793 Kč
3.20	5 000	81 073 Kč	6 666	86 471 Kč	8 000	90 793 Kč
4.20	5 000	81 073 Kč	6 666	86 471 Kč	8 000	90 793 Kč
5.20	5 500	82 693 Kč	7 499	89 170 Kč	9 250	94 843 Kč
6.20	5 500	82 693 Kč	7 499	89 170 Kč	9 250	94 843 Kč
8.20– 7.21	79 000	1 034 436 Kč	111 646	1 140 209 Kč	143 500	1 243 416 Kč
8.21– 7.22	103 000	1 112 196 Kč	151 630	1 269 757 Kč	203 500	1 437 816 Kč

Na základě odhadů příjmů a výše definovaného nastavení doby inkasa a očekávaných nákladů s různými dobami splatnosti lze analyzovat hotovostní toky společnosti.

### 3.6.5 Plány hotovostních toků

Plán hotovostních toků nebo také plán cash flow ukazuje předpokládané pohyby peněžních prostředků v následujících třech letech fungování společnosti. Tab. 31–33. postupně zobrazují odhady pohybů hotovostních toků pomocí pesimistické, realistické i optimistické varianty.

Tabulky jsou rozšířeny o měsíc červen, neboť již v tomto měsíci dochází k prvním výdajům společnosti spojených s nákupem domény, webhostingu a dále se zakoupením šablony pro tvorbu webových stránek. V červenci 2019 poté dochází k zaplacení zřizovacích výdajů, výdajů spojených se zahájením podnikání (bez výdajů zaplacených v předchozím období) a výdajů spojených s běžným provozem ponížených o mzdu vedoucího pracovníka. Ta je v prvním měsíci odmítnuta, protože se jedná o nestandardní pracovní vytížení zaměřené především na zařizování provozovny a komunikaci s úřady, zákazníky a dodavateli. V následujících měsících je počítáno pouze s běžnými výdaji

provozu. V červnu 2020 jsou tyto běžné výdaje navýšeny o 15 000 Kč za platbu za zpracování účetní uzávěrky, o 1 125 Kč souvisejících s prodloužením smlouvy o využívání webhostingu a udržení domény, a nakonec jsou tyto výdaje navýšeny o 10 000 Kč za nákup vybavení do provozovny.

Hodnoty příjmů v této analýze vychází z predikce tržeb a dodržují nastavení placení ceny za službu, která spočívá v zaplacení 30 000 Kč po sepsání smlouvy a započetí využívání služby a zbytku částky, která je z části závislá na návštěvnosti v měsíci následujícím.

Tab. 31: Analýza CF, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta		
	Výdaje	Příjmy	CF
6.19	-3 625 Kč	0 Kč	-3 625 Kč
7.19	-174 667 Kč	0 Kč	-174 667 Kč
8.19	-79 747 Kč	30 000 Kč	-49 747 Kč
9.19	-79 747 Kč	77 833 Kč	-1 914 Kč
10.19	-79 747 Kč	77 833 Kč	-1 914 Kč
11.19	-79 747 Kč	77 833 Kč	-1 914 Kč
12.19	-79 747 Kč	79 453 Kč	-294 Kč
1.20	-79 747 Kč	79 453 Kč	-294 Kč
2.20	-79 747 Kč	79 453 Kč	-294 Kč
3.20	-79 747 Kč	81 073 Kč	1 326 Kč
4.20	-79 747 Kč	81 073 Kč	1 326 Kč
5.20	-79 747 Kč	81 073 Kč	1 326 Kč
6.20	-105 872 Kč	82 693 Kč	-23 179 Kč
8.20–7.21	-994 745 Kč	1 027 956 Kč	33 211 Kč
8.21–7.22	-1 009 519 Kč	1 105 716 Kč	96 197 Kč



Tab. 32: Analýza CF, realistická varianta (Vlastní zpracování)

	Realistická varianta		
	Výdaje	Příjmy	CF
6.19	-3 625 Kč	0 Kč	-3 625 Kč
7.19	-174 667 Kč	0 Kč	-174 667 Kč
8.19	-79 747 Kč	30 000 Kč	-49 747 Kč
9.19	-79 747 Kč	80 593 Kč	846 Kč
10.19	-79 747 Kč	80 593 Kč	846 Kč
11.19	-79 747 Kč	80 593 Kč	846 Kč
12.19	-79 747 Kč	83 292 Kč	3 545 Kč
1.20	-79 747 Kč	83 292 Kč	3 545 Kč
2.20	-79 747 Kč	83 292 Kč	3 545 Kč
3.20	-79 747 Kč	85 991 Kč	6 244 Kč
4.20	-79 747 Kč	85 991 Kč	6 244 Kč
5.20	-79 747 Kč	85 991 Kč	6 244 Kč
6.20	-105 872 Kč	88 690 Kč	-17 182 Kč
8.20–7.21	-1 014 842 Kč	1 129 413 Kč	114 572 Kč
8.21–7.22	-1 039 456 Kč	1 258 962 Kč	219 506 Kč

Tab. 33: Analýza CF, optimistická varianta (Vlastní zpracování)

	Optimistická varianta		
	Výdaje	Příjmy	CF
6.19	-3 625 Kč	0 Kč	-3 625 Kč
7.19	-174 667 Kč	0 Kč	-174 667 Kč
8.19	-79 747 Kč	30 000 Kč	-49 747 Kč
9.19	-79 747 Kč	82 213 Kč	2 466 Kč
10.19	-79 747 Kč	82 213 Kč	2 466 Kč
11.19	-79 747 Kč	82 213 Kč	2 466 Kč
12.19	-79 747 Kč	86 263 Kč	6 516 Kč
1.20	-79 747 Kč	86 263 Kč	6 516 Kč
2.20	-79 747 Kč	86 263 Kč	6 516 Kč
3.20	-79 747 Kč	90 313 Kč	10 566 Kč
4.20	-79 747 Kč	90 313 Kč	10 566 Kč
5.20	-79 747 Kč	90 313 Kč	10 566 Kč
6.20	-105 872 Kč	94 363 Kč	-11 509 Kč
8.20–7.21	-1 034 451 Kč	1 227 216 Kč	192 765 Kč
8.21–7.22	-1 071 387 Kč	1 421 616 Kč	350 229 Kč

### 3.6.6 Plány výkazů zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát sleduje výnosy a náklady společnosti ve sledovaném období, na jejichž základě stanovuje výsledek hospodaření. Společnost s ručením omezeným daní své zisky daňovou sazbou 19 %, výsledkem je výsledek hospodaření běžného účetního období, který poté vstupuje do rozvahy na straně pasiv. Vypočtená daň se projeví jako výdaj na konci zúčtovacího období.

Pesimistickou variantu výkazů zisků a ztrát představuje Tab. 34.

Tab. 34: Výkazy zisků a ztrát, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta				
	Náklady	Výnosy	Výsl. hosp. před zdaním	Daň	Výsl. hosp. běžného účet. období
8.2019–7.2020	1 081 634 Kč	880 463 Kč	-201 171 Kč	0 Kč	-201 171 Kč
8.2020–7.2021	973 089 Kč	1 034 436 Kč	61 347 Kč	11 656 Kč	49 691 Kč
8.2021–7.2022	973 089 Kč	1 112 196 Kč	139 107 Kč	26 430 Kč	112 677 Kč

Tab. 35 znázorňuje realistickou variantu výkazů zisků a ztrát.

Tab. 35: Výkazy zisků a ztrát, realistická varianta (Vlastní zpracování)

	Realistická varianta				
	Náklady	Výnosy	Výsl. hosp. před zdaním	Daň	Výsl. hosp. běžného účet. období
8.2019–7.2020	1 039 558 Kč	932 287 Kč	-107 271 Kč	0 Kč	-107 271 Kč
8.2020–7.2021	973 089 Kč	1 140 209 Kč	167 120 Kč	31 753 Kč	135 367 Kč
8.2021–7.2022	973 089 Kč	1 269 757 Kč	296 668 Kč	56 367 Kč	240 301 Kč

U optimistické varianty, kterou popisuje Tab. 36, je výsledek hospodaření běžného účetního období v 3. roce vyšší, než je základní kapitál zakládané firmy.

Tab. 36: Výkazy zisků a ztrát, optimistická varianta (Vlastní zpracování)

	Optimistická varianta				
	Náklady	Výnosy	Výsl. hosp. před zdaním	Daň	Výsl. hosp. běžného účet. období
8.2019–7.2020	1 039 558 Kč	970 373 Kč	-69 185 Kč	0 Kč	-69 185 Kč
8.2020–7.2021	973 089 Kč	1 243 416 Kč	270 327 Kč	51 362 Kč	218 965 Kč
8.2021–7.2022	973 089 Kč	1 437 816 Kč	464 727 Kč	88 298 Kč	376 429 Kč

Zisk plynoucí z první pobočky by měl být v budoucnosti investován do otevření dalších dvou poboček na území České republiky. S těmi však v tomto finančním plánu není počítáno, protože tyto pobočky budou ovlivněny jiným prostředím s jinou hladinou cen nájmu a bude nutné pro ně vytvořit vlastní projekty otevření konkrétních poboček.

### 3.6.7 Plány rozvah

Rozvaha je posledním účetním výkazem, který je tvořen na konci účetního období. Plánované rozvahy vycházejí ze zahajovací rozvahy, která byla vytvořena výše. Pro úplnost dat bude představena trojice rozvah vycházejících z pesimistických, realistických i optimistických odhadů. Všechny tři varianty počítají s meziročním nákupem drobného vybavení v hodnotě 10 000 Kč, které vstupuje do rozvahy ve formě zásob. Zbylý zisk bude uložen na bankovní účet společnosti.

Z důvodu velkého množství tabulek budou v této kapitole představeny pouze výsledky realistické varianty, kterou zobrazují Tab. 37–39. Zbylé varianty lze nalézt v Příloze 3.

Tab. 37: Rozvaha 2020, realistická varianta (Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31. 7. 2020			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0 Kč	<b>Vlastní zdroje</b>	160 653 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	160 653 Kč	<b>Základní kapitál</b>	300 000 Kč
Zásoby	50 000 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	-139 347 Kč
Pohledávky	59 170 Kč	<b>Cizí zdroje</b>	0 Kč
Krátkodobý finanční majetek	51 483 Kč		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>160 653 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>160 653 Kč</b>

Tab. 38: Rozvaha 2021, realistická varianta (Vlastní zpracování)

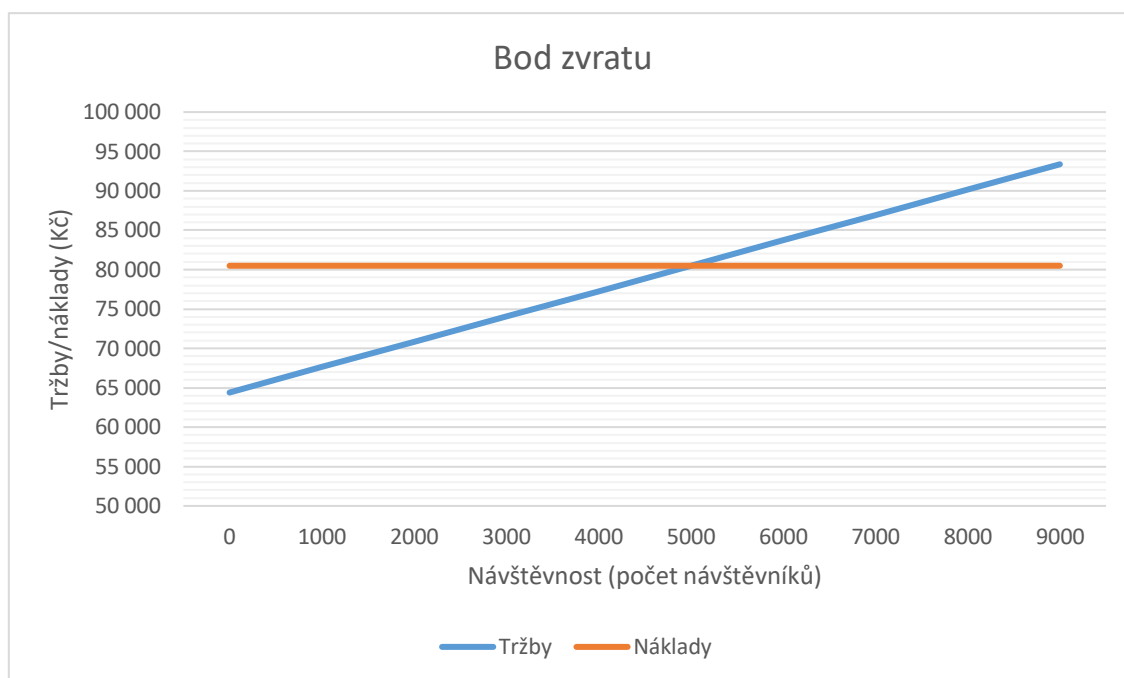
Rozvaha k 31. 7. 2021			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0 Kč	Vlastní zdroje	296 020 Kč
Oběžný majetek	296 020 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	60 000 Kč	Výs. hos. minulých let	-139 347 Kč
Pohledávky	69 965 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	135 367 Kč
Krátkodobý finanční majetek	166 055 Kč	Cizí zdroje	0 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>296 020 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>296 020 Kč</b>

Tab. 39: Rozvaha 2022, realistická varianta (Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31. 7. 2022			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0 Kč	Vlastní zdroje	366 666 Kč
Oběžný majetek	536 321 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	70 000 Kč	Výs. hos. minulých let	-3 980 Kč
Pohledávky	80 761 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	240 301 Kč
Krátkodobý finanční majetek	385 560 Kč	Cizí zdroje	0 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>536 321 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>536 321 Kč</b>

### 3.6.8 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu má v případě Pop-upMe nestandardní podobu. Podnik může nabízet službu jednomu až dvěma zákazníkům měsíčně, kteří si ale musejí prostory rozdělit a nevznikají zde dodatečné náklady spojené s přijetím druhého zákazníka. Z tohoto důvodu je možné, aby si tito zákazníci rozdělili cenu služby mezi sebou a každý z nich zaplatil polovinu standardní sazby. Náklady na provoz společnosti vychází na 80 492 Kč. Tržby v daném měsíci ovlivňuje fixní část ceny, která je závislá na nákladech, a variabilní část ceny, která je ovlivňována návštěvností. Podniku stačí tedy jediný zákazník, aby mohl vykazovat zisk. Podmínkou však je dostatečné zajištění návštěvnosti. Z těchto důvodů bude mít analýza bodu zvratu podobu, ve které je místo standardního množství prodaných produktů návštěvnost. Bod zvratu odpovídá návštěvnosti 5 000 uživatelů. Celkové výsledky analýzy bodu zvratu jsou zobrazeny v Grafu 1.



Graf 1: Analýza bodu zvratu (Vlastní zpracování)

### 3.7 Hodnocení rizik

V podnikání je potřeba neustále sledovat rizika, která na podnik mohou působit. Jejich dopady mají negativní vliv na průběh podnikání a mohou způsobit menší či větší finanční škody, kterým je v ideálním případě se vhodně zcela vyhnout. Metodou užitou k analýze rizik byla užitá metoda RIPRAN, ve které se nejprve identifikují hrozby a scénáře, finančně se vyčíslí hodnota dopadu a pravděpodobnost, se kterou tyto hrozby a scénáře nastanou. Poté jsou navržena nápravná opatření ke snížení dopadu těchto rizik zakončená rozhodnutím, zdali jsou tyto nové hodnoty rizik přijatelné.

Tab. 40 identifikuje jednotlivé hrozby a scénáře a společně s hodnotou dopadu kvantifikuje úroveň rizika. Hodnota projektu, která je užitá k hodnocení dopadu identifikovaných hrozeb, je stanovena na 300 000 Kč, což odpovídá základnímu kapitálu společnosti Pop-upMe. Náklady na vyhledávání a komunikování se zákazníky jsou stanoveny na 1/3 mzdových nákladů vedoucího pracovníka.

Tab. 40: RIPRAN identifikace rizik (Vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Pravděp. výskytu hrozby	Scénář	Pravděp. výskytu scénáře	Dopad (škoda)	Hodnota rizika	Předpokládané náklady
1	Příchod nové konkurence na trh	MP	Snížení vyjednávací síly u zákazníků o 20 % – 50 %	SP	MD	MHR	Prodlouží se doba hledání zákazníků o 50 %, růst nákladů o 4 000 Kč
2	Nízká úroveň marketingu	SP	Nízká návštěvnost, nedosažení bodu zvratu	VP	VD	VHR	Podnik krátkodobě i dlouhodobě negeneruje zisk
3	Špatná komunikace s uživateli	SP	Uživatelé nechápou princip pop-up storu a nevracejí se	MP	SD	MHR	Odhadována ztráta potenciálních 10 % uživatelů z očekávaných 5000 v dalším období o 1620 Kč
4	Nedosažení dostatečné kvality služeb	SP	Špatná reputace, zvýšení nákladů na hledání zákazníků	VP	MD	SHR	Prodlouží se doba hledání zákazníků o 50 %, růst nákladů o 4000 Kč
5	Ekonomická krize	MP	Pokles zájmu o službu ze strany zákazníků i uživatelů	SP	SD	MHR	Prodlouží se doba hledání zákazníků o 150 %, růst nákladů o 12 000 Kč + odchod 30 % uživatelů 4860 Kč
6	Pokles zájmu o marketing. inovace	MP	Zvýšení nákladů na vyhledávání zákazníků	SP	MD	MHR	Prodlouží se doba hledání zákazníků o 50 %, růst nákladů o 4000 Kč
7	Nekvalitní produkty dodavatelů	MP	Zvýšení nákladů spojené s volbou jiného dodav.	SP	MD	MHR	Rozdíl cen mezi zvoleným dodavatelem a dodavatelem s druhou nejlepší nabídkou 810 Kč
8	Dlouhodobá nemoc vedoucího pracovníka	MP	Zastavení vyhledávání zákazníků	MP	VD	SHR	V daném měsíci chybí zákazník, ztráta 56 104 Kč za provoz bez mzdy vedoucího pracovníka + odchod 30 % uživatelů 4860 Kč
9	Nedodržení harmonogramu	MP	Zpoždění otevření podniku o jeden měsíc	SP	VD	MHR	Odložení otevření podniku, placení provozních nákladů 56 104 Kč bez mzdy vedoucího pracovníka
10	Odstoupení zákazníka od smlouvy	MP	Chybí zákazník pro daný měsíc	VP	VD	VHR	Odložení otevření podniku, placení provozních nákladů 56 104 Kč bez mzdy vedoucího pracovníka

Malé hodnoty rizika (MHR) jsou pro společnosti přijatelné, plánování nápravných opatření se tedy bude soustředit na hrozby s hodnotou rizika střední (SHR) nebo vysoké (VHR). Pro snížení hodnoty rizika byla použita následující nápravná opatření:

#### **R2 – Nízká úroveň marketingu**

Nedostatečné znalosti v oblasti marketingu mají velký vliv na vnímání uživatelů a ve výsledku i zákazníka. Opatřením proti tomuto riziku je získání více znalostí v této oblasti například využitím internetových nebo vzdělávacích kurzů. Jedním z možných kurzů, je online kurz zdarma, který pořádá firma Google na téma Digitální marketing. Za absolvování tohoto kurzu je navíc možné získat online certifikát. Kurz obsahuje 26 modulů s předpokládanou dobou trvání 825 minut (13 h a 45 min). Druhou možností je využití kurzu marketingu poskytovaného například centrem Vzdělávání všem, které v měsíci červnu poskytuje Kurz moderního marketingu v městě Brně. Cena tohoto kurzu je 8 954 Kč (10 hodin) a přesný termín bude stanoven po naplnění kurzu.

#### **R4 – Nedosažení dostatečné kvality služeb**

Vzhledem k tomu, že kvalita poskytovaných služeb je z velké části závislá na úrovni marketingových dovedností, tak část této hrozby bude vyřešena pomocí návrhů u předchozího rizika. Kvalita služeb by se také měla zlepšit po další plánované komunikaci se zákazníky, pro ověření správného nastavení služby.

#### **R8 – Dlouhodobá nemoc vedoucího pracovníka**

Vzniku tohoto rizika bude předcházeno jednáním se zákazníky v dostatečném předstihu. S těmi by měly být rozjednané a v ideálním případě i podepsané smlouvy na tři měsíce dopředu. V případě nutnosti převezme řízení společnosti Bc. Milan Tůma, který ve firmě bude pracovat jako zaměstnanec na dohodu o provedení práce. Zaměstnanci bude vyplacena za odvedenou práci mzda podle mzdového tarifu vedoucího pracovníka.

#### **R9 – Nedodržení harmonogramu**

V případě viditelného zpoždění bude využita pomoc zaměstnance, kterému bude vyplacena mzda podle mzdového tarifu vedoucího pracovníka. Pro případ, že ani tak nebude možné dokončit projekt podle harmonogramu, má podnik vytvořenou finanční rezervu, která pokryje provozní náklady pro druhý měsíc provozu.

## R10 – Odstoupení zákazníka od smlouvy

Se zákazníky bude sepsávána smlouva, ve které bude stanovena sankce 15 % celkových nákladů společnosti za odstoupení od sjednané smlouvy 15 a méně dnů před dnem, kdy má zákazník začít navážet své zboží do provozovny. 15 % slevu dostane předem oslovený zákazník, který bude moci využít službu v tomto termínu, aby nedošlo k výpadku provozu.

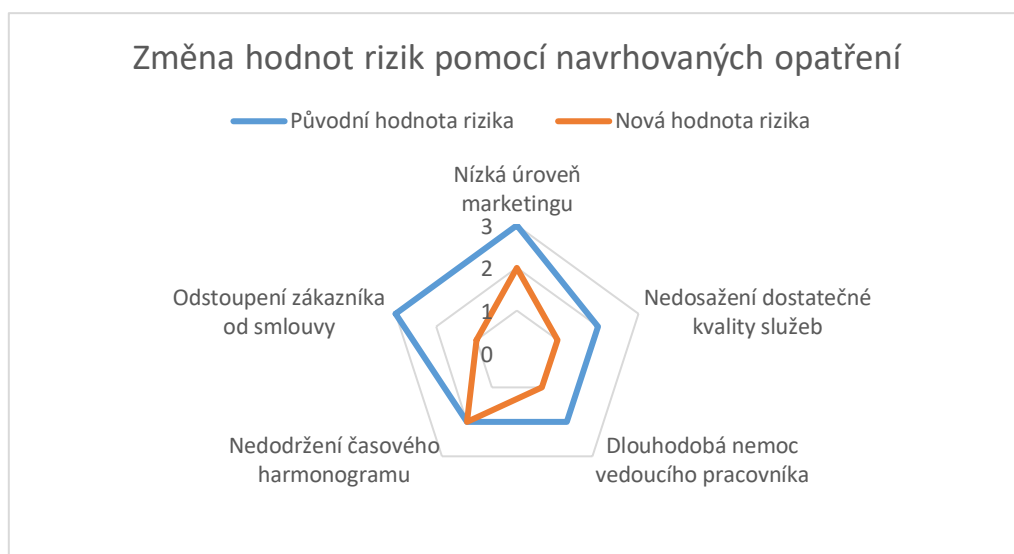
Jednotlivé návrhy opatření včetně nové hodnoty rizika jsou zapsány v Tab. 41.

Tab. 41: RIPRAN Návrhy opatření (Vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Hodnota rizika	Návrh opatření	Předpokládané náklady Odpovědnost	Nová hodnota rizika
2	Nízká úroveň marketingu	VHR	Využití marketingových vzdělávacích kurzu	8 954 Kč cena kurzu Odp. vedoucí pracovník	SHR
4	Nedosažení dostatečné kvality služeb	SHR	Využití marketingových vzdělávacích kurzu + ověřování nastavení služby	0 Kč, protože cena kurzu již započtena Odp. vedoucí pracovník	MHR
8	Dlouhodobá nemoc vedoucího pracovníka	SHR	Dlouhodobé jednání se zákazníky, využití schopností zaměstnance	24 388 Kč mzda vedoucího pracovníka, kterou dostane zaměstnanec Odp. zaměstnanec	MHR
9	Nedodržení časového harmonogramu	SHR	Využití pracovního zapojení zaměstnance, tvorba finanční rezervy	12 194 Kč polovina mzdy vedoucího pracovníka za polovinu měsíce Odp. zaměstnanec	SHR
10	Odstoupení zákazníka od smlouvy	VHR	Smluvní pokuta za odstoupení od smlouvy bude slevou pro jiného zákazníka jako motivační prvek	0 Kč Odp. vedoucí pracovník	MHR

Graf 2 znázorňuje změnu hodnot rizik před a po zavedením nápravných opatření pomocí grafického znázornění ploch. Hodnota 3 značí VHR, hodnota 2 SHR a hodnota 1 MHR. Čím menší je tedy zobrazovaná plocha, tím je projekt méně rizikový.





Graf 2: Změna hodnot rizik (Vlastní zpracování)

### 3.8 Harmonogram

Sestavení harmonogramu napomáhá v určení jednotlivých činností nutných pro založení podniku a jejich časovou náročnost. Tyto činnosti začínají tvorbou webových stránek, které je potřeba připravit s předstihem, aby byly provozuschopné před otevřením provozovny. Harmonogram je poté ukončen přijetím druhého zákazníka a přípravou prodejny pro jeho zboží. Teprve splněním této činnosti lze považovat koloběh fungování společnosti za uzavřený a podnik za provozuschopný.

Celý projekt lze rozdělit do dvou částí. Přípravná část v sobě obsahuje aktivity, které je nutné zařídit pro zajištění provozuschopnosti společnosti. Takovými aktivitami jsou například: ověření, zda je služba správně nastavena, tvorba webových stránek, vyřízení veškeré dokumentace a platba za činnosti spojené se založením s. r. o., zakončené nákupem vybavení a komunikací se zákazníky a dodavateli. Druhá část projektu obsahuje konkrétní aktivity spojené s provozem služby.

Přípravná část je v projektu klíčová a je potřeba, aby byla dokončena do 31. 7. 2019, aby mohl zákazník v následujícím měsíci využívat nabízenou službu v plném rozsahu.

Časová náročnost celého projektu vychází na 78 dní, z čehož aktivity přípravné části projektu potřebují na jejich uskutečnění 48 dní, a provozní aktivity, ve kterých zákazník využívá službu, a příprava prostor pro nového zákazníka jsou nastaveny na 30 dní. Celková podoba plánovaného harmonogramu činností je vyobrazena v Obr. 18 na následující straně.

Projekt: Spuštění podnikatelského záměru Pop-upMe					KT 25	KT 26	KT 27	KT 28	KT 29	KT 30	KT 31	KT 32	KT 33	KT 34
ID	Jméno úkolu	Začátek	Konec	Dnů										
1	Tvorba webových stránek a tvorba účtů na soc. sítích	14.06.2019	15.07.2019	32										
2	Komunikace s potenciálními zákazníky, 2. ověřování nastavení služby	14.06.2019	29.06.2019	16										
3	Sepsání nájemní smlouvy	30.06.2019	30.06.2019	1										
4	Příprava dokumentace	01.07.2019	01.07.2019	1										
5	Sepsání společenské smlouvy u notáře, ověřování podpisů	01.07.2019	01.07.2019	1										
6	Složení základního kapitálu	01.07.2019	01.07.2019	1										
7	Ohlášení živnosti	02.07.2019	02.07.2019	1										
8	Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku	02.07.2019	02.07.2019	1										
9	Registrace u příslušného finančního úřadu	02.07.2019	02.07.2019	1										
10	Pořízení výpisu ze živnostenského rejstříku	02.07.2019	02.07.2019	1										
11	Nákup vybavení provozovny	02.07.2019	08.07.2019	7										
12	Jednání s dodavateli	02.07.2019	15.07.2019	14										
13	Oslovení zákazníků	02.07.2019	27.07.2019	26										
14	Přijetí prvního zákazníka a příprava prodejny, dovoz zboží	28.07.2019	31.07.2019	4										
15	Otevření provozovny	01.08.2019	01.08.2019	1										
16	Letáková kampaň	01.08.2019	02.08.2019	2										
17	Dosažení 5000 návštěvnosti	01.08.2019	28.08.2019	28										
18	Oslovování dalších zákazníků, správa soc. sítí a webových stránek	01.08.2019	28.08.2019	28										
19	Ukončení smlouvy s prvním zákazníkem, úklid	28.08.2019	29.08.2019	2										
20	Přijetí druhého zákazníka a příprava prodejny, dovoz zboží	29.08.2019	30.08.2019	2										

Obr. 18: Ganttův diagram (Vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vypracování realizovatelného podnikatelského plánu na založení společnosti podnikající v oblasti nabídky nestandardních propagačních služeb formou pop-up store. Tomuto cíli se podařilo dosáhnout, a sice byl vytvořen podnikatelský plán na založení podniku s názvem Pop-upMe, s. r. o.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že podmínky pro založení tohoto podniku jsou na trhu příznivé. Pozitivně k založení podniku hovoří míra každoročně nově zaregistrovaných podniků, které ovšem mají nízkou vyjednávací sílu, což představuje dostatečný počet potenciálních zákazníků. Hlavním zákaznickým segmentem jsou tedy malé a začínající podniky, start-upy. Těmto podnikům může Pop-upMe přinést největší přidanou hodnotu související nejen s nastartováním podniku profesionální propagací produktu, ale i s možností otestovat svůj produkt na trhu a získat první zákazníky a s tím související tržby. Zaměření se na start-upy a malé podniky potvrdilo i dotazníkové šetření.

Na základě výsledků tohoto dotazníkového šetření bylo rozhodnuto, aby cena služby byla složena z fixní i variabilní částky. Fixní část ceny odpovídá 80 % nákladů běžného provozu, které činí 81 091 Kč, variabilní částka ceny je založena na doplacení zbytku těchto nákladů při zajištění návštěvnosti v míře 5 000 uživatelů za měsíc. Na základě toho byla cena služby stanovena na 64 872 Kč + 3,24 Kč za návštěvu.

Při dosažení návštěvnosti 5 000 uživatelů za měsíc tedy Pop-upMe dosahuje bodu zvratu, který odpovídá hodnotě nákladů běžného provozu 81 091 Kč.

Roční náklady na marketing odpovídají hodnotě 39 645 Kč. Marketing podniku se zaměřuje na pravidelnou změnu vzhledu pobočky přizpůsobeného produktu a požadavkům zákazníka. Za tímto účelem nakupuje polepy oken a plakáty pro výzdobu vnitřních částí obchodu. Pro zajištění kvality vzhledu výzdoby je využíváno vlastního designerského týmu. Podnik také plánuje investovat 5 400 Kč do nákupu 6 000 letáků pro prvotní oslovení uživatelů. Pop-upMe se také zaměřuje na komunikaci a propagaci zákazníka a jeho produktů pomocí vlastních webových stránek a sociálních sítí.

Finanční plánování bylo vytvořeno ve třech variantách: pesimistické, realistické a optimistické. Ve všech třech variantách se zakládanému podniku nepodařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření v prvním roce. Realistická varianta odhaduje kladný výsledek hospodaření v druhém roce s částkou 135 367 Kč, a 240 301 Kč v roce třetím.

Což odpovídá rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) 45 % v druhém roce a 80 % v roce třetím.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Bravis reality, 2019. *Pronájmy obchodních prostor* [online]. Brno. [cit. 4.3.2019]. Dostupné z: <https://www.bravis.cz/pronajem-obchodnich-prostor-s-vylohou-na-ulici-orli-brno-stred-70m2-008247pn>
- Canvanizer, 2016. *Business Model Canvas vs. Lean Canvas*. [online]. [Cit. 13.06.2018]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>
- Česká národní banka, 2019. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- Český statistický úřad (1), (2017). *Tabulka 22: Jednotlivci v ČR používající internet, 2017*. [online]. Praha. [cit. 19.4.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46014700/06200417022.pdf/13995ffa-28a0-42a4-b538-c2f2dd8c9374?version=1.1>
- Český statistický úřad (2), 2017. *Tabulka 97: Jednotlivci v ČR nakupující na internetu, 2017*. [online]. Praha. [cit. 19.4.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46014700/06200417097.pdf/5fa55e0b-28ed-4ad1-89cf-7ebf04a84129?version=1.1>
- Český statistický úřad (3), (2018). *Statistická ročenka České republiky – 2018*. [online]. Praha. [cit. 19.1.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi-dixpon7pd4>
- Český statistický úřad (4), (2018). *Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady – Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE)*. [online]. Praha. [cit. 19.1.2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr\\_b](https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b)
- Český statistický úřad (5), (2019). *Organizační statistika - 4. čtvrtletí 2018*. [online]. Praha. [cit. 1.3.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni-statistika-4-ctvrtleti-2018>
- Český statistický úřad (6), (2019). *Počet obyvatel v obcích – k 1.1.2018*. [online]. Praha. [cit. 2.3.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-see2a5tx8j>
- Český statistický úřad (7), (2019). *Služby - 4. čtvrtletí 2017*. [online]. Praha. [cit. 2.3.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2017>

- Český statistický úřad (8), (2019). *Inovační Aktivita Podniků v letech 2014–2016*. [online]. Praha. [cit. 2.1.2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/inovace14\\_16\\_kp21300318.pdf/4ea7e86b-80e0-4028-86d2-f1e5e2a292f4?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/inovace14_16_kp21300318.pdf/4ea7e86b-80e0-4028-86d2-f1e5e2a292f4?version=1.1)
- Doležal, J., Máchal, P., a Lacko, B., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada ISBN 978-80-247-4275-5.
- Eshghi, A., Sarkar, J. S. a Sarkar A., 2017. *Impact of online advertising on adolescent's brand attitudes*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 35 Issue: 6, pp.706-723, <https://doi-org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1108/MIP-11-2016-0213>
- Foret, M., 2012. *Marketing pro začátečníky*, Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0
- Fotr, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4
- Grasseová M., Brechta B., 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*, Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1
- Grasseová, M., Dubec, R. & Řehák, D., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9
- Gulová, L. & Šíp, R. eds., 2013. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4368-4
- Haas, S., Schmidt L., 2016. *What drives the success of pop-up stores?* Wissenschaftliche Beiträge, Vol. 20 (1), 89-95
- HENDL, J., 2006. *Kvalitativní výzkum v pedagogice*. [online]. [Cit. 16.02.2018]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/kvalvyzkpedhendl.pdf>
- Ipodnikatel, 2016. *Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání?* [online]. [Cit. 20.12.2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani/Zivnost-nebo-obchodni-spolecnost.html>
- Kaňovská, L., Schüller, D., 2015. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory* Vydání 2., přepracované., Brno: Akademické nakladatelství CERM.

- Karamehmedovic, L., Bredmar K., 2013. *Sales Channel as a Strategic Choice: SME Managers Seeking Profitability*. International Business Research [online]. 6(7), 1-13 [cit. 14.4.2018]. DOI: 10.5539/ibr.v6n7p1. ISSN 1913-9004
- Koráb, V., Mihalisko, M., 2003. *Založení a řízení podniku: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*, Brno: Zdeněk Novotný.
- Koráb, V., Režňáková, M. & Peterka, J., 2007. *Podnikatelský plán*, Brno: Computer Press. ISBN 979-80-251-1605-0
- Kozel, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*, Praha: Grada. ISBN: 80-247-0966-X
- Kursunluoglu E., 2014. *Shopping centre customer service: creating customer satisfaction and loyalty*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 32 Issue: 4, pp.528-548, <https://doi-org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1108/MIP-11-2012-0134>
- Marciniak, R., Budnarowska, C., 2009. *Marketing Approaches to Pop Up Stores: An Exploration of Social Networking*. In: 15th Conference of the European Association of Education and Research in Commercial Distribution (EAERCD), 15-17 July 2009, University of Surrey, England
- Maurya, A., 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*, V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8
- Ministerstvo financí České republiky, 2019. *Makroekonomická predikce – leden 2019* [online]. [cit. 12.03.2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>
- Nytra, D., 2018. *Jak začít webový projekt*. [online]. [Cit. 12.06.2018]. Dostupné z: <https://www.danielnytra.cz/jak-zacit-webovy-projekt/>
- Nytra, D., 2018. *Schéma podnikatelského modelu*. [online]. [Cit. 12.06.2018]. Dostupné z: <https://www.danielnytra.cz/zdarma-schema-podnikatelskeho-modelu/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2009. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, OSF. ISBN 978-2-8399-0580-0
- Paulovčáková, L., 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení* Vydání I., Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1

- Porter, M.E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0
- Rais, K., Doskočil, R., 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*, Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students* [online]. [cit. 2.3.2019]. 5th ed., New York: Prentice Hall. Dostupné z: <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DLH105/Research%20Methods%20for%20Business%20Students%2C%205th%20Edition.pdf>
- Srpová, J. & Řehoř, V., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5
- Staňková, A., 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9
- Surchi, M., 2011. *The temporary store: a new marketing tool for fashion brands*, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 2, pp.257-270, <https://doi-org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1108/13612021111132672>
- Synek, M., 2011. *Manažerská ekonomika 5.*, aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1
- Veber, J. & Srpová, J., 2012. *Podnikání malé a střední firmy 3.*, aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6
- Zákon č. 455/1991 Sb., § 17 o živnostenském podnikání Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- Zákon č. 563/1991 Sb. § 21, o účetnictví. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- Zichová, J., 2008. *Živnostenské podnikání*, Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-001-9



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Business model CANVAS (Nytra 2018) .....	22
Obr. 2: Lean CANVAS (Nytra 2018) .....	24
Obr. 3: Strategie podle Portera (Vlastní zpracování podle Porter 1993, str. 31).....	42
Obr. 4: Hierarchie strategií ve firmě (Vlastní zpracování podle Rais 2007, str.14) .....	43
Obr. 5: Právní formy podnikání (Ipodnikatel 2014) .....	44
Obr. 6: Zakladatelský rozpočet (Vlastní zpracování podle Veber 2012, str. 93) .....	47
Obr. 7: Poloha konkurence (Vlastní zpracování) .....	62
Obr. 8: Výsledky axiálního kódování (Vlastní zpracování).....	67
Obr. 9: Lean CANVAS (Vlastní zpracování) .....	87
Obr. 10: Logo Pop-upMe (Vlastní zpracování).....	89
Obr. 11: Proces poskytování služby (Vlastní zpracování) .....	91
Obr. 12: Půdorys provozovny (BRAVIS REALITY 2019) .....	92
Obr. 13: Provozní prostory (BRAVIS REALITY 2019) .....	93
Obr. 14: Sídlo a provozovna Pop-upMe .....	93
Obr. 15: Potřeba lidských zdrojů – varianta 1 (Vlastní zpracování) .....	95
Obr. 16: Potřeba lidských zdrojů – varianta 2 (Vlastní zpracování) .....	95
Obr. 17: Konkurenční mapy (Vlastní zpracování) .....	102
Obr. 18: Ganttův diagram (Vlastní zpracování) .....	122

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Analýza bodu zvratu (Vlastní zpracování) .....	117
Graf 2: Změna hodnot rizik (Vlastní zpracování) .....	121

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozdíly mezi Lean a Business modelem CANVAS (Vlastní zpracování podle Canvanizer 2018) .....	25
Tab. 2: RIPRAN pravděpodobnosti (Doležal 2012, str. 92) .....	49
Tab. 3: RIPRAN souhrnná pravděpodobnost (Doležal 2012, str. 92) .....	50
Tab. 4: RIPRAN dopad rizik (Doležal 2012, str. 92) .....	50
Tab. 5: RIPRAN hodnota rizika (Doležal 2012, str. 92) .....	50
Tab. 6: RIPRAN reakce na rizika (Doležal 2012, str. 92) .....	51
Tab. 7: Počet registrovaných podniků v sekci G podle velikosti (Vlastní zpracování podle ČSÚ (3) 2018) .....	53
Tab. 8: Počet aktivních podniků podle CZ-NACE G, 47 (Vlastní zpracování podle ČSÚ (4) 2018) .....	53
Tab. 9: Přepočet registrovaných podniků pro sekci G 47 (Vlastní zpracování) .....	53
Tab. 10: Vývoj tržeb podle CZ-NACE (Vlastní zpracování podle ČSÚ (7) 2019) .....	57
Tab. 11: Inovační aktivity podniků (Vlastní zpracování podle ČSÚ (8) 2018) .....	57
Tab. 12: Prognózy budoucího vývoje makroekonomických ukazatelů (podle dat MFČR a ČNB) .....	58
Tab. 13: Shrnutí faktorů SLEPT analýzy (Vlastní zpracování) .....	59
Tab. 14: Vazby mezi jednotlivými faktory makroprostředí (Vlastní zpracování) .....	60
Tab. 15: SWOT matice (Vlastní zpracování) .....	80
Tab. 16: EFE matice (Vlastní zpracování) .....	81
Tab. 17: IFE matice (Vlastní zpracování) .....	82
Tab. 18: Základní informace (Vlastní zpracování) .....	88
Tab. 19: Otevírací doba (Vlastní zpracování) .....	94
Tab. 20: Nabídka a ceny dodavatelů výzdoby (Vlastní zpracování) .....	96
Tab. 21: Nabídka a ceny sub-dodavatelů reklamních předmětů a tiskáren (Vlastní zpracování) .....	97
Tab. 22: Náklady a výdaje běžného provozu (Vlastní zpracování) .....	98
Tab. 23: Pozorování návštěvnosti obchodů (Vlastní zpracování) .....	99
Tab. 24: Shrnutí marketingové strategie (Vlastní zpracování) .....	105
Tab. 25: Mzdové náklady (Vlastní zpracování) .....	107
Tab. 26: Výdaje na založení společnosti (Vlastní zpracování) .....	108
Tab. 27: Výdaje na zahájení podnikání (Vlastní zpracování) .....	108
Tab. 28: Zahajovací rozvaha (Vlastní zpracování) .....	109
Tab. 29: Výdaje běžného provozu (Vlastní zpracování) .....	109
Tab. 30: Odhad návštěvnosti a predikce tržeb (Vlastní zpracování) .....	111
Tab. 31: Analýza CF, pesimistická varianta (Vlastní zpracování) .....	112
Tab. 32: Analýza CF, realistická varianta (Vlastní zpracování) .....	113
Tab. 33: Analýza CF, optimistická varianta (Vlastní zpracování) .....	113
Tab. 34: Výkazy zisků a ztrát, pesimistická varianta (Vlastní zpracování) .....	114
Tab. 35: Výkazy zisků a ztrát, realistická varianta (Vlastní zpracování) .....	114
Tab. 36: Výkazy zisků a ztrát, optimistická varianta (Vlastní zpracování) .....	115
Tab. 37: Rozvaha 2020, realistická varianta (Vlastní zpracování) .....	115
Tab. 38: Rozvaha 2021, realistická varianta (Vlastní zpracování) .....	116
Tab. 39: Rozvaha 2022, realistická varianta (Vlastní zpracování) .....	116
Tab. 40: RIPRAN identifikace rizik (Vlastní zpracování) .....	118
Tab. 41: RIPRAN Návrhy opatření (Vlastní zpracování) .....	120

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Marketingové inovace podniků ČR

Zdroj: ČSÚ (8) 2018

ČSÚ

TAB 22A Podniky v ČR celkem, které zavedly marketingové inovace v období 2014–2016

Ukazatel	Podnik zavedl marketingovou inovaci			Zavedený typ marketingové inovace:											
				Významné změny designu nebo balení			Nová média nebo techniky pro propagaci			Nový způsob prodeje nebo umístění výrobků/služeb na trh			Nové metody ocenění výrobků a služeb		
	Počet	% [1]	% [2]	Počet	% [1]	% [3]	Počet	% [1]	% [3]	Počet	% [1]	% [3]	Počet	% [1]	% [3]
<b>ČR CELKEM (NACE B+C+D+E+G46+H+J+K+M71-73)</b>	<b>5 934</b>	<b>26,3%</b>	<b>80,3%</b>	<b>2 745</b>	<b>12,1%</b>	<b>46,3%</b>	<b>4 054</b>	<b>17,9%</b>	<b>68,3%</b>	<b>1 498</b>	<b>6,6%</b>	<b>25,2%</b>	<b>2 402</b>	<b>10,6%</b>	<b>40,5%</b>
<b>Vlastnictví podniku:</b>															
domácí podniky	4 600	25,6%	82,4%	2 144	11,9%	46,6%	3 165	17,6%	68,8%	1 177	6,6%	25,6%	1 784	9,9%	38,8%
zahraniční afilie	1 335	28,6%	73,7%	601	12,9%	45,0%	889	19,1%	66,6%	321	6,9%	24,1%	618	13,3%	46,3%
<b>Velikost podniku:</b>															
malé /10-49 zam./	3 901	23,5%	81,9%	1 697	10,2%	43,5%	2 679	16,1%	68,7%	993	6,0%	25,4%	1 660	10,0%	42,5%
střední /50-249 zam./	1 543	32,2%	79,5%	774	16,2%	50,1%	1 040	21,7%	67,4%	355	7,4%	23,0%	556	11,6%	36,0%
velké /250 a více zam./	490	41,1%	71,8%	274	23,0%	56,0%	335	28,1%	68,3%	151	12,7%	30,8%	187	15,7%	38,2%
<b>Sekce, oddíl CZ-NACE:</b>															
Těžba a dobývání – B /5-9/	14	13,8%	70,6%	5	4,5%	32,4%	7	7,0%	50,6%	5	4,9%	35,5%	7	6,7%	48,5%
Zpracovatelský průmysl – C /10-33/	3 234	27,7%	81,1%	1 778	15,2%	55,0%	2 044	17,5%	63,2%	830	7,1%	25,6%	1 253	10,7%	38,7%
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu – D /35/	50	18,2%	59,2%	9	3,3%	18,2%	43	15,4%	84,7%	8	2,8%	15,1%	12	4,2%	22,9%
Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi – E /36-39/	86	16,5%	82,3%	6	1,2%	7,5%	68	13,0%	78,5%	15	3,0%	17,9%	33	6,3%	38,1%
Velkoobchod, kromě motorových vozidel – G /46/	1 266	30,5%	82,8%	466	11,2%	36,8%	933	22,5%	73,7%	296	7,1%	23,4%	532	12,8%	42,0%
Doprava a skladování – H /49-53/	250	9,3%	70,6%	72	2,7%	28,8%	165	6,2%	66,0%	50	1,9%	19,8%	94	3,5%	37,8%
Informační a komunikační činnosti – J /58-63/	596	44,2%	85,3%	263	19,5%	44,1%	460	34,0%	77,0%	164	12,2%	27,6%	280	20,7%	46,9%
Peněžnictví a pojištnictví – K /64-66/	140	36,8%	89,1%	49	12,8%	34,7%	108	28,2%	76,7%	57	15,0%	40,7%	85	22,2%	60,5%
Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy; výzkum a vývoj; reklama a průzkum trhu – M /71-73/	297	20,2%	65,9%	97	6,6%	32,5%	227	15,4%	76,5%	74	5,0%	24,7%	108	7,3%	36,2%
<b>Region soudržnosti CZ-NUTS:</b>															
Praha	1 442	31,8%	77,3%	613	13,5%	42,5%	1 115	24,6%	77,3%	437	9,7%	30,3%	639	14,1%	44,3%
Střední Čechy	551	23,8%	74,0%	253	10,9%	45,9%	293	12,7%	53,1%	108	4,7%	19,5%	224	9,7%	40,7%
Jihozápad	454	19,6%	77,1%	176	7,6%	38,8%	298	12,8%	65,6%	126	5,4%	27,7%	219	9,4%	48,3%
Severozápad	413	19,8%	76,1%	193	9,2%	46,8%	290	13,9%	70,2%	98	4,7%	23,7%	198	9,5%	48,0%
Severovýchod	736	25,7%	80,2%	422	14,7%	57,4%	519	18,1%	70,5%	218	7,6%	29,7%	249	8,7%	33,8%
Jihovýchod	1 049	30,2%	89,7%	506	14,6%	48,3%	676	19,5%	64,5%	245	7,0%	23,4%	364	10,5%	34,7%
Střední Morava	691	26,4%	82,7%	322	12,3%	46,6%	428	16,4%	62,0%	163	6,2%	23,6%	298	11,4%	43,1%
Moravskoslezsko	598	25,1%	82,5%	259	10,9%	43,4%	435	18,2%	72,7%	103	4,3%	17,2%	211	8,9%	35,3%

[1] podíl na celkovém počtu podniků v dané skupině (řádku)

[2] podíl na celkovém počtu netechnicky inovujících podniků v dané skupině (řádku)

[3] podíl na celkovém počtu marketingově inovujících podniků v dané skupině (řádku)

Inovační aktivity podniků

Zdroj: ČSÚ (8) 2018

TAB 22B Podniky v ČR ve zpracovatelském průmyslu, které zavedly marketingové inovace v období 2014–2016

Ukazatel	Podnik zavedl marketingovou inovaci			Zavedený typ marketingové inovace:											
				Významné změny designu nebo balení			Nová média nebo techniky pro propagaci			Nový způsob prodeje nebo umístění výrobků/služeb na trh			Nové metody ocenění výrobků a služeb		
	Počet	% [1]	% [2]	Počet	% [1]	% [3]	Počet	% [1]	% [3]	Počet	% [1]	% [3]	Počet	% [1]	% [3]
<b>ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL CELKEM (NACE C)</b>	<b>3 234</b>	<b>27,7%</b>	<b>81,1%</b>	<b>1 778</b>	<b>15,2%</b>	<b>55,0%</b>	<b>2 044</b>	<b>17,5%</b>	<b>63,2%</b>	<b>830</b>	<b>7,1%</b>	<b>25,6%</b>	<b>1 253</b>	<b>10,7%</b>	<b>38,7%</b>
<b>Vlastnictví podniku:</b>															
domácí podniky	2 560	27,7%	83,7%	1 378	14,9%	53,8%	1 640	17,8%	64,1%	667	7,2%	26,1%	1 004	10,9%	39,2%
zahraniční afilie	674	27,7%	72,5%	401	16,4%	59,4%	404	16,6%	60,0%	162	6,7%	24,1%	249	10,2%	36,9%
<b>Velikost podniku:</b>															
malé /10-49 zam./	1 864	23,6%	82,3%	943	12,0%	50,6%	1 207	15,3%	64,7%	513	6,5%	27,5%	786	10,0%	42,2%
střední /50-249 zam./	1 023	34,7%	82,6%	615	20,9%	60,2%	622	21,1%	60,7%	222	7,5%	21,7%	349	11,9%	34,1%
velké /250 a více zam./	347	41,2%	71,2%	219	26,1%	63,3%	216	25,7%	62,3%	95	11,3%	27,5%	117	13,9%	33,8%
<b>Odvětví CZ-NACE:</b>															
Potravinářský, nápojový a tabákový průmysl /10–12/	533	39,0%	96,0%	386	28,2%	72,5%	327	23,9%	61,4%	109	8,0%	20,4%	184	13,4%	34,4%
Textilní, oděvní, kožedělný a obuvnický průmysl /13–15/	211	28,8%	93,9%	136	18,6%	64,6%	132	18,0%	62,5%	87	11,8%	41,1%	84	11,5%	39,9%
Dřevozpracující a papírenský průmysl /16–18/	295	26,0%	85,0%	125	11,0%	42,4%	198	17,4%	67,0%	92	8,1%	31,3%	115	10,1%	39,0%
Petrochemický a chemický průmysl /19–20/	112	45,7%	84,2%	75	30,8%	67,4%	72	29,3%	64,1%	36	14,7%	32,2%	53	21,6%	47,4%
Farmaceutický průmysl /21/	18	36,1%	81,8%	11	21,8%	60,3%	14	27,9%	77,5%	5	9,3%	25,8%	6	11,3%	31,5%
Gumárenský a plastový průmysl /22/	269	30,1%	81,2%	126	14,1%	46,8%	188	21,0%	69,8%	39	4,4%	14,6%	98	10,9%	36,3%
Průmysl skla, keramiky, porcelánu a staveb, hmot /23/	171	35,6%	86,2%	85	17,7%	49,7%	119	24,7%	69,4%	68	14,1%	39,6%	84	17,5%	49,2%
Výroba kovů, hutních a kovodělných výrobků /24–25/	517	19,2%	69,8%	231	8,6%	44,7%	321	11,9%	62,0%	102	3,8%	19,8%	187	7,0%	36,2%
Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení /26/	90	29,0%	68,9%	50	16,3%	56,2%	40	12,8%	44,1%	26	8,2%	28,4%	37	12,0%	41,4%
Výroba elektrických zařízení /27/	178	27,9%	80,5%	113	17,7%	63,4%	108	16,8%	60,4%	59	9,3%	33,2%	95	14,9%	53,4%
Strojírenský průmysl - výroba strojů/zařízení j.n. /28/	388	32,4%	75,9%	219	18,3%	56,6%	226	18,8%	58,1%	98	8,2%	25,2%	151	12,6%	39,0%
Automobilový průmysl /29/	58	13,3%	46,6%	28	6,5%	49,1%	34	7,9%	59,3%	16	3,8%	28,5%	15	3,5%	26,6%
Výroba ostatních dopravních prostředků/zařízení /30/	47	39,1%	80,2%	25	21,0%	53,7%	30	25,6%	65,4%	18	15,4%	39,4%	19	15,6%	40,0%
Výroba nábytku; Ost. zpracovatelský průmysl; Opravy a instalace strojů a zařízení /31–33/	348	25,3%	88,5%	166	12,0%	47,6%	238	17,3%	68,3%	74	5,4%	21,3%	124	9,0%	35,7%
<b>Region soudržnosti CZ-NUTS:</b>															
Praha	371	32,7%	82,2%	199	17,6%	53,8%	222	19,6%	59,9%	89	7,8%	23,9%	131	11,6%	35,4%
Střední Čechy	355	27,0%	71,2%	201	15,3%	56,6%	175	13,4%	49,4%	77	5,8%	21,6%	147	11,2%	41,3%
Jihozápad	326	23,9%	83,4%	144	10,6%	44,1%	201	14,7%	61,6%	105	7,7%	32,2%	164	12,0%	50,2%
Severozápad	219	19,8%	68,5%	97	8,6%	44,5%	149	13,6%	68,4%	61	5,5%	27,7%	89	8,1%	40,7%
Severovýchod	521	28,4%	81,0%	323	17,6%	62,1%	367	20,0%	70,5%	175	9,5%	33,6%	198	10,8%	38,0%
Jihovýchod	643	31,8%	88,9%	335	16,5%	52,1%	434	21,4%	67,5%	135	6,7%	21,0%	220	10,9%	34,3%
Střední Morava	461	28,4%	82,1%	274	16,9%	59,6%	264	16,3%	57,2%	118	7,3%	25,5%	181	11,1%	39,2%
Moravskoslezsko	340	26,4%	84,3%	205	15,9%	60,2%	232	18,1%	68,4%	71	5,5%	20,8%	123	9,6%	36,3%

[1] podíl na celkovém počtu podniků v dané skupině (řádku)

[2] podíl na celkovém počtu netechnicky inovujících podniků v dané skupině (řádku)

[3] podíl na celkovém počtu marketingově inovujících podniků v dané skupině (řádku)

## Příloha 2: Výzkumné otázky

Otázky užívané ve výzkumu byly rozděleny do 5 kategorií:

Faktory ovlivňující výběr způsobu prodeje:

- Proč jste zvolili vaši současnou formu prodeje?
- Proč jste neotevřeli kamenný obchod v centru Brna?
- Jaké důvody Vám v tom zabránily?

Povědomí o pop-up storech:

- Víte, co jsou pop-up story?

Vnímání nově vznikajícího modelu služby pop-up store:

- Měli byste zájem o takovou službu?
- V čem vidíte klady této služby

Preference ohledně doplňkových služeb:

- Je potřeba mít pro Váš produkt nějaké speciální vybavení?
- Jakým způsobem byste si chtěli rozdělit marketing?

Faktory ovlivňující cenu:

- Jaké faktory mají vliv na cenu, kterou byste byli ochotni zaplatit za službu?

### Příloha 3: Plánování rozvahy, pesimistická/optimistická varianta

Plánování rozvahy – pesimistická varianta k 31.7.2020 (Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.7.2020			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0 Kč	<b>Vlastní zdroje</b>	108 829 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	108 829 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	50 000 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	-191 171 Kč
Pohledávky	52 693 Kč	<b>Cizí zdroje</b>	0 Kč
Krátkodobý finanční majetek	6 136 Kč		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>108 829 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>108 829 Kč</b>

Plánování rozvahy – pesimistická varianta k 31.7.2021 (Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.7.2021			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0 Kč	<b>Vlastní zdroje</b>	158 520 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	158 520 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	60 000 Kč	Výs. hos. minulých let	-191 171 Kč
Pohledávky	59 173 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	49 691 Kč
Krátkodobý finanční majetek	39 347 Kč	<b>Cizí zdroje</b>	0 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>158 520 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>158 520 Kč</b>

Plánování rozvahy – pesimistická varianta k 31.7.2022 (Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.7.2022			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0 Kč	<b>Vlastní zdroje</b>	271 197 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	271 197 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	70 000 Kč	Výs. hos. minulých let	-141 480 Kč
Pohledávky	65 653 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	112 677 Kč
Krátkodobý finanční majetek	135 544 Kč	<b>Cizí zdroje</b>	0 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>271 197 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>271 197 Kč</b>

Plánování rozvahy – optimistická varianta k 31.7.2020 (Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.7.2020			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0 Kč	<b>Vlastní zdroje</b>	198 739 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	198 739 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	50 000 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	-101 261 Kč
Pohledávky	64 843 Kč	<b>Cizí zdroje</b>	0 Kč
Krátkodobý finanční majetek	83 896 Kč		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>198 739 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>198 739 Kč</b>

Plánování rozvahy – optimistická varianta k 31.7.2021 (Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.7.2021			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0 Kč	<b>Vlastní zdroje</b>	417 704 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	417 704 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	60 000 Kč	Výs. hos. minulých let	-101 261 Kč
Pohledávky	81 043 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	218 965 Kč
Krátkodobý finanční majetek	276 661 Kč	<b>Cizí zdroje</b>	0 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>417 704 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>417 704 Kč</b>

Plánování rozvahy – optimistická varianta k 31.7.2022 (Vlastní zpracování)

Rozvaha k 31.7.2022			
Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	0 Kč	<b>Vlastní zdroje</b>	366 666 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	794 133 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Zásoby	70 000 Kč	Výs. hos. minulých let	117 704 Kč
Pohledávky	97 243 Kč	Výs. hos. běž. úč. období	376 429 Kč
Krátkodobý finanční majetek	626 890 Kč	<b>Cizí zdroje</b>	0 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>794 133 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>794 133 Kč</b>